



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
FACULDADE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO  
GRADUAÇÃO EM MUSEOLOGIA**

**JANIANE APARECIDA DE OLIVEIRA CASTRO**

**Gestão museológica e marketing cultural nos museus paulistas: um estudo  
de caso sobre o Museu Afro Brasil, o Museu de Arte de São Paulo Assis  
Chateaubriand e o Museu do Café**

**BRASÍLIA, DF  
2019**

JANIANE APARECIDA DE OLIVEIRA CASTRO

**Gestão museológica e marketing cultural nos museus paulistas: um estudo de caso sobre o Museu Afro Brasil, o Museu de Arte de São Paulo Assis Chateaubriand e o Museu do Café**

Monografia apresentada à Faculdade  
Ciência da Informação, da Universidade  
de Brasília – UnB, como parte dos  
requisitos para a obtenção do título de  
Bacharel em Museologia

**Orientador:** Prof. Dr. Andrea Fernandes  
Considera

**BRASÍLIA, DF  
2019**

C355g Castro, Janiane Aparecida de Oliveira  
Gestão museológica e marketing cultural nos museus paulistas: um estudo de caso sobre o Museu Afro Brasil, o Museu de Arte de São Paulo Assis Chateaubriand e o Museu do Café / Janiane Aparecida de Oliveira Castro; orientador Andréa Fernandes Considera. -- Brasília, 2019.  
61 p.

Monografia (Graduação - Museologia) -- Universidade de Brasília, 2019.

1. Museologia. 2. Gestão Museológica. 3. Marketing Cultural. 4. Economia Cultural. 5. Museus. I. Fernandes Considera, Andréa, orient. II. Título.



## FOLHA DE APROVAÇÃO

Gestão museológica e marketing cultural nos museus paulistas: um estudo de caso sobre o Museu Afro Brasil, o Museu de São Paulo Assis Chateaubriand e Museu do Café.

**Aluna:** Janiane Aparecida de O. Castro

Monografia submetida ao corpo docente do Curso de Graduação em Museologia, da Faculdade de Ciência da Informação da Universidade de Brasília – UnB, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Bacharelado em Museologia.

### Banca Examinadora:

Aprovada por:

**Andréa Fernandes Considera - Orientadora**  
**Professora da Universidade de Brasília (UnB)**  
**Doutora em História - UnB**

**Luciana Magalhães Portela - Membro**  
**Professora da Universidade de Brasília (UnB)**  
**Mestre em Museologia - UNINE**

**Rose Moreira de Miranda - Membro**  
**Servidora do Instituto Brasileiro de Museus - IBRAM**  
**Mestre em Ciência da Informação - UFRJ /IBCT**

**Marijara Souza Queiroz - Membro Suplente**  
**Professora da Universidade de Brasília (UnB)**  
**Mestre em Artes Visuais - UFBA**

Brasília-DF, 22 de agosto de 2019

Com gratidão dedico este trabalho a meus familiares, meus amigos, minha orientadora, meus colegas de curso, aos museólogos e a todos que lutam pela preservação e divulgação cultural.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus que sempre esteve comigo durante a minha trajetória.

A minha família por ter me apoiado durante esse processo e por não terem questionado a minha escolha por cursar uma graduação da área cultural.

A Fundação Universidade de Brasília por ter proporcionado um ambiente de aprendizado multidisciplinar.

A minha orientadora dra. Andrea Considera por todo aprendizado.

A todos os professores dos cursos de Museologia e aos meus colegas de curso.

Aos objetos de estudo desta pesquisa Museu Afro Brasil, Museu do Café e Museu de Arte de São Paulo por contribuírem para a manutenção das pesquisas museológicas.

*“Aonde foi aquele moço bom da renascença, pai gentil das fábulas, romances e poemas? Quem vai sustentar conosco o peso dessa pena? Estamos todos esperando a volta do mecenas”*

*(Clarice Falcão)*

## RESUMO

O objetivo desta pesquisa é demonstrar como o Museu Afro Brasil, Museu do Café e Museu de Arte de São Paulo buscaram alternativas para conseguir uma sustentabilidade financeira. Por muitos anos, permeou uma ideia equivocada de que os Museus teriam que se manter afastados da economia cultural. Os conceitos trabalhados abordam gestão museológica, marketing cultural, políticas culturais e economia cultural. Os dados da pesquisa foram coletados nos relatórios anuais de atividades, relatório de prestação de contas, contrato de gestão e visita técnica aos museus. A opção foi por analisar os dados durante os anos de 2013 a 2018 para averiguar melhor a realidade dos museus presentes nesta pesquisa. O resultado foi que os museus nos últimos cinco anos passaram por algumas dificuldades financeiras, mas conseguiram se reerguer. A pesquisa exemplifica alguns resultados satisfatórios sobre o aprimoramento da economia cultural brasileira.

**Palavras-chaves:** Gestão museológica. Economia cultural. Marketing cultural.



## **ABSTRACT**

The objective of this inquiry is to demonstrate like the Museu Afro Brasil, Museu do Café and Museu de Arte de São Paulo Assis Chateaubriand they looked for alternatives to get a financial sustainability. For many years, it permeated a mistaken idea from which the Museums would have to remain removed from the cultural economy. The worked concepts board management museological, cultural marketing, cultural policies and cultural economy. The data of the inquiry were collected in the annual reports of activities, report of installment of count and contract of management. The option was because of analysing the data during the years from 2013 to 2018 for better opinion to fact of the present museums this inquiry. The result was that the museums in the last five years suffered some financial difficulties, but they managed to re-rise. The inquiry exemplifies some satisfactory results on the improvement of the brazilian cultural economy.

**Words-keys:** Management museology. Cultural economy. Cultural marketing.

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 Repasses da União para o Ministério da Cultura

Gráfico 2 Repasses do Ministério da Cultura para o Instituto Brasileiro de Museus

Gráfico 3 Comparação do PIB destinado para Educação e Cultura

Gráfico 4 Produtos culturais mais consumidos em 2017

Gráfico 5 Progressão referente ao aumento de ingresso do Masp

Gráfico 6 Receitas com cessão de espaço e eventos no Masp

Gráfico 7 Repasses da Secretaria da Cultura ao Museu Afro Brasil

Gráfico 8 Previsão de repasse orçamentário da Secretaria da Cultura ao Museu Afro Brasil

Gráfico 9 Visitantes do MAB no período de 2013-2017

Gráfico 10 Receita da loja, café, livraria, cessão de espaço - MAB

Gráfico 11 Recursos incentivados - MAB

Gráfico 12 Repasses do contrato de gestão da Secretaria da Cultura ao Museu do Café

Gráfico 13 Receita da loja, café, bilheteria, cessão de espaço e livraria - Museu do Café

Gráfico 14 Total de visitantes do Museu do Café nos últimos cinco anos

## LISTA DE ABREVIATURAS

AAMC	Associação dos Amigos do Museu do Café - AAMC
CONDEPHAAT	Conselho de Defesa do Patrimônio Histórico, Arqueológico, Artístico e Turístico
CNPC	Conselho Nacional de Política Cultural
DEMU	Departamento de Museus
Ficart	Fundo de Investimento Cultural e Artístico
FNC	Fundo Nacional de Cultura
FNM	Fórum Nacional de Museus
Ibram	Instituto Brasileiro de Museus
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
INCI	Instituto de Preservação e Difusão da História do Café e da Imigração
Iphan	Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional
MET	<i>Metropolitan Museum of Art</i>
MinC	Ministério da Cultura
MCC	Ministério da Cultura e Comunicação
MAB	Museu Afro Brasil
Masp	Museu de Arte de São Paulo Assis Chateaubriand
MAM	Museu de Arte Moderna
MoMA	<i>Museum of Modern Art</i>
PIB	Produto Interno Bruto
PNC	Plano Nacional de Cultura
PNM	Política Nacional de Museus
PRO-MAC	Programa Municipal de Apoio à Projetos Culturais
REUNI	Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>1. PRIMEIRO CAPÍTULO: O SURGIMENTO DOS MUSEUS, GESTÃO MUSEOLÓGICA E MARKETING CULTURAL: UMA PERSPECTIVA HISTÓRICA .....</b>	<b>14</b>
1.1 O surgimento dos museus.....	14
1.2 Gestão museológica e políticas públicas.....	16
1.3 O marketing cultural.....	23
<b>2. SEGUNDO CAPÍTULO: ECONOMIA CULTURAL NO BRASIL .....</b>	<b>28</b>
2.1 Museu de Arte de São Paulo Assis Chateaubriand.....	35
2.2 Museu Afro Brasil .....	40
2.3 Museu do Café .....	44
<b>3. TERCEIRO CAPÍTULO: O CASO DO METROPOLITAN .....</b>	<b>46</b>
<b>4. CONSIDERAÇÕES FINAIS: ANÁLISES, REFLEXÕES E SUGESTÕES SOBRE OS DADOS APRESENTADOS.....</b>	<b>48</b>
<b>5. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO .....</b>	<b>53</b>

## INTRODUÇÃO

Os museus surgiram na Europa a partir de coleções de famílias abastadas. No Brasil não foi diferente, mas apesar disso a questão financeira é um dos problemas que os museus enfrentam. Existe uma inquietação em descobrir como está a relação entre museu e mercado cultural. Com base nisso, esta pesquisa pretende analisar como o Museu Afro Brasil, o Museu de Arte de São Paulo Assis Chateaubriand e o Museu do Café se mantiveram financeiramente entre os anos de 2013 a 2018.

Os museus foram escolhidos devido a sua diversidade tanto em relação à missão quanto à localização. São três museus situados em diferentes regiões do estado de São Paulo e que buscam promover o desenvolvimento cultural por meio de suas atividades.

Diante do cenário financeiro em que os museus brasileiros se encontram, nem sempre é possível realizar tudo o que se planeja, principalmente se o museu depender de recurso público. Por isso é importante que o museu esteja preparado para buscar fontes alternativas de recurso.

É importante deixar claro que o museu pode e deve ter uma reserva financeira. Não será caracterizado como lucro se o recurso for investido no próprio museu. Os profissionais de museus precisam proteger seu campo de atuação porque a área cultural é muito questionada e desvalorizada. É preciso entender que não existe problema no museu querer ser competitivo e disputar espaço com outros produtos culturais para atrair mais recursos ou visitantes.

A partir de pesquisa bibliográfica se pode compreender que as estratégias de sustentabilidade econômica da área cultural vêm sendo discutida no Brasil desde o final da década de 1980. O mesmo tema ganhou força em relação aos museus nos últimos dez anos.

Por meio de análise de dados e visita técnica foi possível identificar que nos últimos anos os museus abordados nesta pesquisa têm compreendido melhor a importância da sustentabilidade econômica. Os três museus passaram por momentos de dificuldade financeira, um deles teve que demitir funcionários, mas apesar disso conseguiram manter o calendário de suas atividades.

Com a necessidade de contextualização do tema o primeiro capítulo abordará de forma teórica e cronológica as transformações que pelas quais os

museus passaram. A abordagem será referente às metodologias que os museus já adotaram.

O segundo capítulo continua na discussão sobre as transformações na gestão dos museus, porém, com ênfase teórica no marketing e economia abordados na perspectiva cultural. Além disso, no segundo capítulo é analisado as atividades que o Museu do Café, Museu de Arte de São Paulo Assis Chateaubriand e Museu do Café realizaram nos últimos anos.

No terceiro capítulo em contraponto aos museus brasileiros é apresentado o caso do *Metropolitan Museum* de Nova York onde eles conseguem desenvolver uma estratégia de marketing bem-sucedida. Nas considerações finais é apontada a reflexão sobre os conceitos apresentados, além da análise dos resultados discutidos no capítulo anterior e apresentação de propostas para os museus.

## **2. O SURGIMENTO DOS MUSEUS, GESTÃO MUSEOLÓGICA E MARKETING CULTURAL: UMA PERSPECTIVA HISTÓRICA**

### **1.1 O SURGIMENTO DOS MUSEUS**

A consolidação do conceito de museu (acessível, aberto ao público, com atividades voltadas para diversos grupos de pessoas) como se conhece atualmente desenvolveu-se a partir das mudanças que ocorreram desde o gabinete de curiosidades que, de acordo com Köptcke e Pereira (2010, pág. 810) foi um espaço que se popularizou na Europa durante o século XVI. Segundo Possas (2005, pág.151) no gabinete de curiosidades, geralmente se armazenava o que era desconhecido ou curioso para a percepção europeia. Era um espaço onde se podia encontrar objetos distintos, desde um animal taxidermizado até obras de arte. De acordo com Possas (2005 pág. 151) o gabinete de curiosidades era um ambiente de caráter enciclopedista devido as pesquisas que eram realizadas ali, além de ser um espaço de socialização entre grupos da elite, nobreza e intelectuais europeus. Sobre as características dos gabinetes de curiosidades Possas (2005, pág. 154 apud SCHNAPPER,1988) afirma que:

À época, os gabinetes eram de posse privada, embora em sua maioria pudessem ser visitados facilmente mediante carta de apresentação. No entanto, existiam aqueles gabinetes de caráter secreto, normalmente pertencentes a nobres e famílias de grande importância, como por exemplo, o gabinete de Rodolfo II, Imperador do Reino da Hungria e da Bohemia. Sua coleção deu início, mais tarde, ao Museu Imperial de Viena.

O gabinete de curiosidades como espaço de interação cultural sofreu mudanças com base nas transformações sociais ocorridas na época. Com isso, a prática baseada no “controle do conhecimento” por meio da restrição ao acesso dos visitantes nos gabinetes de curiosidade foi substituída, ao longo dos anos, pela ideia de maior acesso e “divulgação dos conhecimentos”<sup>1</sup> por parte dos museus. Durante o século XVIII, os gabinetes de curiosidades deram espaço para as coleções

---

<sup>1</sup> Expressão retirada do artigo Museus e seus arquivos: em busca de fontes para estudar os públicos com autoria de Luciana Sepúlveda Köptcke e Marcelle Regina Nogueira Pereira.

principescas, estas, com organização tipológica segmentada e com o intuito de divulgação do conhecimento para as pessoas da elite europeia.

A ideia de ampliar o acesso aos museus a outros segmentos da sociedade, com finalidades educativas, motivou a abertura das coleções privadas de reis e nobres à visitação de público não especialista, o que configurou um verdadeiro movimento cultural. (KÖPTCKE. PEREIRA, 2010 pág. 810)

Foi na Europa do século XVIII que se desenvolveram diversos museus, consolidados como instituições de pesquisa, principalmente na área da História Natural. De acordo com Possas (2005, pág.159) estes museus eram financiados geralmente pelo governo, e em alguns casos por pessoas abastadas como é o caso do Museu Ashmoleano fundado ainda no século XVII, a partir da coleção particular do antiquário britânico Elias Ashmole. De acordo com Cury (2011, pág. 1025) o Ashmoleano foi o primeiro museu a ter espaço físico para desenvolver atividades como exposição, pesquisa, educação e conservação; formando assim, atividades pertencentes à tríade museal que é composta pelas áreas de comunicação, pesquisa e preservação.

Segundo Cury (2011, pág. 1026) no século XVIII houve a forte percepção dos museus como espaço educacional, há registro de que em 1880 o Museu do Louvre realizava atividades educativas recorrentes. Nos Estados Unidos, os museus criados a partir de 1776 (ano da independência americana) tinham desde o princípio, a educação como uma das atividades mais importantes dos museus como informa Cury (2011, pág. 1026). Segundo Köptcke e Pereira (2010, pág. 810), no século XIX, os museus europeus passaram a ser usados como ferramenta para a reafirmação da ideia de nação e para a manutenção da memória coletiva, ou seja, os museus europeus tinham uma abordagem que por meio das suas atividades, faziam com que os visitantes se sentissem pertencentes àquela nação.

No Brasil, a criação do primeiro museu é datada de 1818 com o nome de Museu Real, atualmente chamado de Museu Nacional, vinculado à Universidade Federal do Rio de Janeiro<sup>2</sup>. Um dos fatores que proporcionou a abertura de museus e bibliotecas no Brasil foi a elevação do país da condição de colônia para reino unido

---

<sup>2</sup> Em 2018 no ano em que completou 200 anos de abertura, o Museu Nacional infelizmente pegou fogo e veio a perder parte significativa do prédio e de seu acervo. N.P. "Nota ao público" <<http://www.museunacional.ufrj.br/destaques/notaimprensa.html>>. Acesso em: 09 de set. de 2018



durante o reinado de Dom João VI. De acordo com Ana Machado (2005, pág. 138 e 139) o Museu Real foi formado a partir da junção do acervo de objetos históricos da Coroa Real e de outras instituições, como a Casa dos Pássaros.

## **1.2 GESTÃO MUSEOLÓGICA E POLÍTICAS PÚBLICAS**

Com o fluxo maior de pessoas, diferente do fluxo dos gabinetes de curiosidades, os museus precisaram adaptar sua gestão para que abrangesse as novas demandas ocasionadas pela quantidade de visitantes. Então, uma das medidas adotadas foi providenciar um mecanismo de registro sobre seus visitantes. No início o registro mantinha apenas o número de visitantes e não havia uma segmentação do público por categorias. Se compreende que geralmente a questão da gestão esteve muito atrelada à história dos museus, desde a organização dos gabinetes de curiosidades (por mais que essa lógica de organização fosse de caráter livre e variasse de acordo com cada colecionador) até a administração dos museus atualmente.

Para Köptcke e Pereira (2010, pág. 811) “a criação de grandes museus nacionais” resultou no reconhecimento dos museus como agentes culturais perante à sociedade. Com isso, foi necessário que os museus adotassem “novas exigências de gestão” como elaboração de livros que além de serem uma forma de produzir conhecimento, também pode ser entendido como ferramenta de divulgação do museu.

Segundo Cícero Almeida (2013, pág. 27) um dos primeiros documentos sobre gestão museológica conhecido no Brasil foi elaborado por Gustavo Barroso, ainda na primeira metade do século XX com o livro “Introdução à Técnica de Museus” que abrange quase todas as atividades realizadas dentro do museu, porém, de uma forma ampla e generalizada, abordando assuntos como classificação e catalogação de objetos que nos dias atuais se encontram na subdivisão da área de documentação museológica. Atualmente se entende por gestão museológica a seguinte definição:

A ação de conduzir as tarefas administrativas do museu ou, de forma mais geral, o conjunto de atividades que não estão diretamente ligadas às especificidades do museu (preservação, pesquisa e comunicação). [...] compreende essencialmente as tarefas ligadas aos aspectos financeiros (contabilidade, controle de gestão, finanças) e jurídicos do museu, à segurança e manutenção da instituição, à organização da equipe de

profissionais do museu, ao marketing, mas também aos processos estratégicos e de planejamento gerais das atividades do museu.  
(DESVALLÉES. MAIRESSE, 2010, pág. 47)

É possível notar algumas diferenças entre o livro “Introdução à Técnica de Museu” e o livro “Conceitos-Chave da Museologia”. A primeira diferença é que Gustavo Barroso apresenta em seu livro noções que servem tanto para quem irá trabalhar na parte técnica do Museu quanto para quem irá trabalhar na parte administrativa. Atualmente a Museologia trabalha com uma literatura específica para cada atividade que será desenvolvida dentro do Museu. A segunda diferença perceptível entre os livros se dá no caráter organizacional da instituição. Para Barroso (apud ALMEIDA, 2013, pág. 27) seria possível considerar o “gosto pessoal” dos profissionais na organização do acervo contrapondo o livro “Conceitos-Chave da Museologia” (DESVALLÉES. MAIRESSE, 2010, pág.35) onde a organização da coleção leva em consideração aspectos específicos para melhor agrupamento dos objetos.

A partir da Segunda Guerra Mundial o campo da Museologia e dos museus sofreu transformações significativas no campo teórico e no campo prático que se refletem até hoje, de acordo com José do Nascimento Júnior (2009, pág. 152) “90% dos museus existentes hoje foram criados após a Segunda Guerra Mundial”. De acordo com Chastanier (2013, pág. 17) na França em 1945 houve a mudança de órgão gestor dos museus que passou de assuntos subordinados ao Ministério da Educação Nacional para responsabilidade da Direção dos Museus da França. Órgão vinculado ao Ministério dos Assuntos Culturais. Com a criação desse órgão os museus franceses passaram a possuir um órgão específico para tratar de seus assuntos. No Brasil essa competência fica a cargo do Instituto Brasileiro de Museus (Ibram).

O Ibram surgiu como uma autarquia vinculada ao Ministério da Cultura (MinC) que passou a regulamentar a gestão de trinta museus que eram responsabilidade do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN), número que permanece até hoje. Mesmo com menos de dez anos de criação, o Ibram significa a inclusão do Brasil no mapa de países com políticas focadas no campo museal. Porém, a continuidade do Ibram esteve ameaçada devido a assinatura de uma medida provisória pelo presidente Michel Temer em 2018. A medida provisória não

foi aprovada no Congresso Nacional e o Instituto Brasileiro de Museus (Ibram) continuou a desenvolver suas atividades normalmente.<sup>3</sup> No Brasil existem cerca de 3.790 museus (segundo o Cadastro Nacional de Museus), em comparação com a França que possui 1.220 com a denominação de “Museus da França”, sendo 41 museus nacionais vinculados ao Ministério da Cultura e da Comunicação (MCC) de acordo com Chastanier (2013, pág.15).

Desde o fim da década de 1950 vários encontros foram organizados para debater o papel dos museus tanto em relação ao seu aspecto educativo, quanto em relação a sua participação na sociedade. Desde 1970 os debates resultaram na corrente teórica conhecida como Nova Museologia, que envolve questões como: a atuação dos museus frente à sociedade, formas de aproximação dos museus com o público, museu como mecanismo de transformação social.

Segundo Primo (2014, pág. 7) existe um vínculo entre a Nova Museologia e a educação com foco na cidadania, justamente por serem duas ferramentas para a conscientização cultural, social e política. Ainda de acordo com Primo (2014, pág. 8) a ideia em torno da Nova Museologia “traduz o modo pelo qual o social se tornou objeto privilegiado da gestão cultural”. Existe uma ruptura na hierarquia do conhecimento porque o agente de transformação passou a ser a comunidade atuando junto ao museu. A mudança cultural se dá na troca de papel: a comunidade que antes era espectadora passa a ser tão atuante nas ações culturais.

Sobre o papel dos museus na contemporaneidade Maria Célia Santos (2000, pág. 2) afirma que:

Falar do relacionamento entre o museu e a comunidade até bem recentemente era falar da relação museu-público, e, mais especificamente, era abordar os problemas relacionados com a carência de público nos museus. Buscava-se, nos moldes dos Museus Norte-Americanos, tornar os museus “dinâmicos”, oferecer serviços, programas como cursos, palestras, projetos com as escolas, etc. Esses programas, na maioria das vezes, estavam relacionados com a nossa ansiedade no sentido de justificar a existência da instituição junto aos órgãos responsáveis por sua manutenção, com o aumento do número de visitantes.

Mesmo com a necessidade contínua de se afirmar como espaço cultural, alguns museus colocaram em prática os conceitos da Nova Museologia. Maria Célia

---

<sup>3</sup> ASCOM. “Governo Federal anuncia criação da Agência Brasileira de Museus e regulamenta fundos patrimoniais.” < [http://www.cultura.gov.br/noticias-destaques/-/asset\\_publisher/OiKX3xIR9iTn/content/id/1526247](http://www.cultura.gov.br/noticias-destaques/-/asset_publisher/OiKX3xIR9iTn/content/id/1526247)>. Acesso em: 10 de set. de 2018

Santos (2000, pág. 5) destaca o trabalho do Museu Didático-Comunitário instaurado dentro do Colégio Estadual Lomanto Júnior em Salvador, cujo propósito era justamente desenvolver ações para a preservação da escola durante o ano de 1997. O projeto do Museu Didático-Comunitário compreende o espaço físico da escola como bem patrimonial, e que professores e alunos deveriam se envolver nas ações de preservação para melhoria da mesma. Com base na discussão apresentada nos parágrafos anteriores, infere-se que adotar os conceitos da Nova Museologia ocasiona uma mudança de gestão dos museus, pois, demanda necessidades distintas das práticas da “museologia tradicional.” Atualmente, os museus podem aproveitar o melhor de cada discussão e adotá-los à sua realidade.

Sabemos que desde os anos 1980 a gestão cultural no Brasil passa por mudanças com leis federais de incentivo ao financiamento cultural, a exemplo da extinta Lei Sarney (Lei nº 7.505, de 2 de julho de 1986) e da Lei Rouanet (Lei nº 8.313, de 23 de dezembro de 1991), que oferece a possibilidade de patrocínio por meio de três mecanismos: o Fundo Nacional de Cultura (FNC) - que é o investimento federal na área cultural por meio dos recursos de fontes como o Tesouro Nacional e doações de entidades culturais; por Incentivo Fiscal - que permite a aplicação de parte do imposto de renda em projetos culturais e o Fundo de Investimento Cultural e Artístico (Ficart) - que prevê o lucro para quem investir, porém, nunca foi concretizado.

No entanto, as políticas mais efetivas na área de museus tiveram seu início a partir do ano de 2002, com o início de um governo que possibilitou a criação de programas voltados à promoção e regulamentação cultural. Um exemplo é a Política Nacional de Museus (PNM) com a primeira edição realizada no ano de 2003. Com o objetivo de estimular a preservação do patrimônio museológico brasileiro abrangendo a diversidade tipológica do acervo. De acordo com a publicação “Museus em Números” realizada pelo Instituto Brasileiro de Museus a PNM foi benéfica:

Os dados do Sistema MinC (Gráfico 60) revelam que após a criação da Política Nacional de Museus houve um crescimento acentuado de valores investidos, passando de R\$ 44,7 milhões em 2003 para R\$112 milhões em 2009. (2014, pág. 147)

Segundo Nilson Moraes (2009, pág. 62) a criação do Departamento de Museus (DEMU) tinha o intuito de orientar as ações estratégicas desenvolvidas por

instituições museológicas. Segundo informações do Ministério da Cultura (MinC) o Plano Nacional de Cultura (PNC) foi elaborado em 2005 após uma série de debates acompanhados pelo Conselho Nacional de Política Cultural (CNPC), órgão vinculado ao MinC com formulação a partir do Decreto 5.520/2005. Cinco anos após ser elaborado, o PNC foi instituído por meio da Lei nº 12.343/2010 com a finalidade de orientar os diversos projetos culturais realizados no Brasil.

Em 2006 foi criado o Cadastro Nacional de Museus (CNM) que busca fortalecer as informações referentes aos museus brasileiros, que segundo Nascimento Junior e Colnago (2010, pág. 218), por meio dos questionários aplicados pelo CNM é possível saber desde a quantidade de objetos no acervo até a fonte de receita própria do Museu. Em 2007 por meio do Decreto nº 6.096/2007 foi instituído o Programa de Apoio e Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni) que segundo o Art. 1º:

A meta era “criar condições para ampliação do acesso e permanência na educação superior, no nível de graduação, pelo menor aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos existentes nas universidades federais.

Por meio desse decreto foram criados vários cursos de graduação em Museologia sendo dois na região Centro-Oeste (Universidade de Brasília e Universidade Federal do Goiás), dois na região Sudeste (Universidade Federal de Minas Gerais e Universidade Federal de Ouro Preto), três na região Sul (Universidade Federal de Santa Catarina, Universidade Federal do Rio Grande do Sul e Universidade Federal de Pelotas), três na região Nordeste (Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Universidade Federal de Sergipe e Universidade Federal de Pernambuco) e um na região Norte (Universidade Federal do Pará). E mais quatro cursos de pós-graduação em Museologia sendo três na região Sudeste (Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro – mestrado e doutorado; Universidade de São Paulo - mestrado) e um curso na região Nordeste (Universidade Federal da Bahia - mestrado).<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Informação disponível em:< [http://cofem.org.br/legislacao\\_/formacao/](http://cofem.org.br/legislacao_/formacao/)>. Acesso em novembro de 2018

Em 2009 houve a sanção da Lei nº 11.904/2009 que instituiu o Estatuto de Museus, uma lei de suma importância principalmente por tornar obrigatório a elaboração do plano museológico dos museus, enquanto ferramenta de gestão. No mesmo ano foi criado o Instituto Brasileiro de Museus (Ibram) por meio da Lei nº 11.906/2009. Talvez se possa dizer que no Brasil, os anos 2000 foram os mais movimentados na área dos museus até agora.

Em maio de 2003, o Ministério da Cultura anunciava que o museu ocuparia um lugar central em suas ações. Não havia ingenuidade do MinC, estava em andamento uma posição diferente daquela que perdurou por uma década. O MinC não produziu apenas um discurso, transformou o museu em prioridade e formulou políticas, liderou um processo de mudanças. Deste ponto de vista, o museu deveria produzir um novo lugar social, simbólico e institucional. O lugar de onde ele iria negociar e pautar suas ações e estratégias. Desde 2003, existe um processo em curso, que pretende intervir e dirigir ações e políticas para o setor museológico concentrado no IPHAN.

(MORAES, 2009, pág. 61)

Paralelamente a promulgação de leis federais de promoção cultural, diversos estados, municípios e o Distrito Federal também criaram suas leis de incentivo à cultura, a exemplo das mais antigas como a Lei Marcos Mendonça (Lei nº 10.923/1990) em São Paulo, que recentemente foi substituída pelo Programa Municipal de Apoio à Projetos Culturais (Pro-Mac) e a Lei nº 1.954/1992 que regulamentou o incentivo fiscal no estado do Rio de Janeiro, até as leis mais recentes como a Lei nº 5.021/2013 no Distrito Federal e a Lei nº 2.213/2017 que regulamenta o incentivo fiscal em Manaus.

As mudanças apresentadas na área cultural só foram possíveis devido ao momento político e econômico no qual o Brasil se encontrava. Ou seja, após as crises econômicas da década de 1990 o Brasil se via num cenário economicamente favorável, que trouxe grandes transformações sociais. As mudanças no cenário político refletem-se no campo cultural, principalmente se essas mudanças resultam em políticas para consolidação da área cultural.

De acordo com José do Nascimento Júnior (2009, pág. 154) as políticas de museus precisam ser baseadas em ações democráticas e participativas, com o objetivo de integrar as demais regiões existentes, proporcionando seu desenvolvimento cultural. É importante que essas políticas continuem para que a área cultural se desenvolva cada vez mais, principalmente por ainda apresentar

uma fragilidade econômica em comparação às outras áreas como saúde e educação, que apresentam índices econômicos mais consolidados.

De acordo com Nilson Moraes (2009, pág. 61) dentre as mudanças estabelecidas neste novo período cultural brasileiro, estava o Plano Nacional de Museus (PNM) que visava implementar novos modelos de captação de recursos para museus fugindo do modelo tradicional de mecenato e buscando a continuidade de ações que beneficiassem obtenção de recursos para os museus. Dentre as propostas de valorização da área museal surgiu o Fórum Nacional de Museus (FNM) que:

Foi um evento cujos efeitos transbordaram a fronteira do campo e da nação. Reunidos na forma de oficinas, grupos de trabalhos, encontros temáticos o museu, as instituições e políticas foram temas de debates, reunindo diversos profissionais, estudantes e interessados no debate e ações de museus. No Fórum foram apresentados e discutidas visões da situação do campo, encaminhamentos e soluções imediatas, de médio e longo prazo para o sistema de museus e aos enfrentamentos que os museus exigiam.

(MORAES. 2009, pág. 61)

O Fórum Nacional de Museus é um evento que busca o fortalecimento do campo cultural por meio de troca de informações entre profissionais, pesquisadores e estudantes, principalmente do campo da museologia. Desde sua implementação o FNM teve sete edições realizadas com intervalos de tempo de dois ou três anos. Importante frisar que as mudanças na área cultural ocorreram a partir dos debates e das articulações entre os segmentos de poder como o Ministério da Cultura, o Departamento de Museus, as universidades e intelectuais da área, que juntos construíram os parâmetros para organização do campo cultural e desenvolvimento de suas atividades. Entretanto, a promoção de uma nova política esbarra no contraste de ideias, algumas favoráveis à promoção, outras nem tanto.

Para Nilson Moraes (2009, pág.66) “o Projeto de Lei 3591/08 do Poder Executivo foi aprovado, numa longa noite de votação em dezembro de 2008, em meio às críticas de que mais recursos públicos estariam sendo utilizados para criar empregos e beneficiar alguns setores e aliados partidários.” O autor se refere a reorganização do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Iphan) e a criação do Instituto Brasileiro de Museus (Ibram), que teve a importância de sua criação questionada por grupos políticos e pela mídia. Ou seja, havia grupos de

peessoas que não entendiam a importância da criação de mais um órgão para gerir os museus brasileiros.

Atualmente, o Plano Museológico atua como organizador das atividades desenvolvidas pelos museus por ser uma ferramenta que elenca em um único documento funções que se espelham no programa institucional até o programa de acessibilidade. De acordo com Manuelina Cândido:

Verificou-se que a questão do planejamento ganhou papel central no universo dos museus nas últimas décadas. A sociedade não é mais complacente com instituições que justificam sua existência apenas com o vago propósito da preservação da memória, e faz a crítica aos museus que se excluíram dos processos de participação e de mudança.  
(CANDIDO, 2013, pág. 119)

Tal afirmação justifica a procura dos museus por ferramentas que contribuam para a sua renovação. Muitos museus têm se utilizado de áreas como arquitetura, cinema até o marketing para desenvolver suas atividades. O marketing, de acordo com Kotler (1998, pág. 27), se baseia em “um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”. A definição de Kotler pode ser exemplificada nas atividades desenvolvidas pelos museus porque este ao realizar um evento ou exposição busca, geralmente, divulgar uma informação.

Enquanto isso, o público ao visitar um museu busca várias coisas, entre elas o lazer, adquirir ou reafirmar um conhecimento. Ou seja, são ações com objetivos semelhantes que podem resultar numa troca, não de produtos, mas de conhecimento. O museu ficará ciente da opinião do visitante por meio de ferramentas como o livro de visitas ou comentários em redes sociais. De acordo com Manuelina Cândido (2013, pág. 137) ter a gestão museológica como forma de manutenção da credibilidade junto da instituição perante o público é uma forma de afirmar que a gestão de museu vai além de lidar meramente com a questão financeira e de pessoal.

### **1.3 O MARKETING CULTURAL**

O livro de visitação é uma ferramenta antiga utilizada na gestão de museus. Segundo Köptcke e Pereira (2010, pág. 811) diversos museus europeus utilizavam



o “Livro de Ouro” para registrar a presença de visitantes ilustres. Essa iniciativa demonstra que ao ser frequentado por “pessoas importantes” o Museu se tornava um local almejado para visitação dos demais públicos.

Segundo François Mairesse (2015, pág. 64) a aproximação entre museu e marketing começou nos Estados Unidos na década de 1960, quando gerentes especialistas em marketing foram contratados para trabalhar nos museus. O que possibilitou que os museus passassem uma imagem repaginada, diferente daquela que a sociedade estava acostumada.

Na França, ocorreu a partir da década de 2000 uma importante mudança na gestão museológica. Promovida no cenário nacional pelo governo francês, a mudança era a garantia da autonomia administrativa e financeira dos museus, sem que estes viessem a perder a tutela do Ministério da Cultura e Comunicação. De acordo com Chastanier (2013, pág. 21) são exemplos dessas mudanças os museus do Louvre, Versailles, Orsay, Guimet e o Museu do Quai Branly.

Ao contrário da tradição francesa, os Estados Unidos não costumam ter o apoio do governo para consolidação do campo cultural. Sendo assim, não houve incentivo público para a realização dos aprimoramentos na gestão museológica, e também não foi uma iniciativa nacional, mas de alguns museus que encontraram no marketing uma forma de gestão e autopromoção do museu.

Enquanto os demais países se voltaram para discutir os rumos da museologia, os museus americanos viram um espaço para a transformação do cenário dos museus, quando passaram a buscar por gestores com experiência na área do marketing. A exemplo do *Metropolitan Museum of Art* que foi um dos pioneiros a introduzir o aprimoramento da gestão por meio de grandes exposições temporárias. As mudanças causadas pelo aprimoramento na gestão dos museus americanos foram benéficas, contudo, houve a preocupação para que o viés mercadológico não ultrapassasse os limites institucionais dos museus.

De acordo com Mairesse (2015, pág. 64 apud DECKER, 1988, pág. 23-33) “alguns desvios começaram a ser apontados quando os espaços comerciais de alguns museus se tornaram, por vezes, maiores que a área dedicada às exposições”. Talvez, por serem gestores vindos do marketing, eles deixaram que o mercado interviesse no que deveria ser mais importante: que é a preservação, comunicação e divulgação do acervo. Em contrapartida, os museus conseguiram

mais visibilidade e uma estabilidade financeira, que permitiu a realização de tarefas básicas, sem que isso demandasse uma cota do recurso público.

Segundo Manuelina Cândido (2013, pág.130) antes de se pensar no museu somente como uma potencial fonte para conseguir recurso, é preciso pensar primeiro no museu sendo que o ele é, uma instituição para a preservação e divulgação do patrimônio cultural sem esquecer sua trajetória de “museu-templo, museu-escola, museu-depósito”. Uma gestão saudável consegue equiparar esses dois eixos dentro das atividades do museu sem que um interfira no outro. Em relação aos repasses para a cultura, Ana Cristina Rocha destaca que:

Nos EUA, por exemplo, existe uma grande consciência e participação por parte dos empresários na cultura. Em 1966 foram criados o *Business Comitee for the Arts - BCA*, o *National Endowments for the Arts - NEA* (entidade governamental destinada a incentivar a cultura) e o *National Endowments for the Humanities* (para apoiar pesquisas, educação e programas públicos na área de ciências humanas).

(ROCHA, 2008, pág. 45)

Um ano após a promulgação da Lei que acabava com a discriminação racial nos Estados Unidos, foram criados três centros importantes para o desenvolvimento social, são eles: o *National Endowments for the arts* (Doação Nacional para as Artes em tradução livre) surgiu em 1965, é definida como agência federal que busca parcerias com outras entidades públicas ou privadas com o objetivo de incentivar projetos artísticos estadunidenses. No mesmo ano foi criado o *National Endowments for the Humanities* (Doação Nacional para as Humanidades em tradução livre) que busca apoio financeiro para projetos em locais como museus, bibliotecas e faculdades. Em 1967 foi a vez do mecenas David Rockefeller fundar o *Business Comitee for the Arts* (Comitê de Negócios para as Artes em tradução livre) que tinha como objetivo estimular a classe empresarial a investir em projetos culturais locais.

No Brasil conforme as leis de incentivo foram progredindo, as áreas afins que correspondiam à mesma seguiam o mesmo rumo. A exemplo disso observamos que a definição de “marketing cultural” passou a ser empregada depois da promulgação da Lei Sarney, no ano de 1986 (MACHADO NETO, 2006, pág. 111). Porém, era uma vertente nova do marketing convencional que precisava ser explorada teoricamente para que sua aplicação prática fosse adequada. Segundo Margarida Kunsch:

O termo “marketing cultural” está relacionado com a produção e patrocínio da cultura. É uma estratégia de comunicação institucional que visa promover, defender, valorizar a cultura e os bens simbólicos de uma sociedade, que se materializam na produção de obras de literatura, artes, ciências, etc. (Kunsch 1986, pág. 178)

O marketing cultural para Kunsch é uma forma de atender as necessidades de promoção específicas para a valorização da cultura. Para Nussbaumer (2000, pág. 79) “o marketing dito cultural reflete, na realidade, o investimento em estratégias de marketing tradicional por parte da iniciativa privada, aplicados no campo da cultura”. De acordo com Candido Almeida (1994, pág. 31) “conceitualmente o marketing cultural pode ser definido como uma alternativa diferenciada de comunicação de um produto, serviço ou imagem”. O autor também explica que o marketing cultural não visa atingir o maior número de pessoas num curto intervalo de tempo.

O marketing cultural é a “comunicação por meio da arte”, ou seja, nem sempre terá como resultado o alcance de uma grande quantidade de pessoas. Contudo, Candido Almeida (1994, pág. 32) explica que o marketing cultural talvez seja ideal para melhorar a imagem de uma empresa, pois, seu nome estará relacionado a arte, que nada mais é do que uma ferramenta de desenvolvimento social.

Machado Neto (2006, pág. 112) destaca que passados quase vinte anos após a primeira “abordagem científica” de marketing cultural foi possível comprovar que empresas utilizavam o incentivo fiscal como forma de firmar sua imagem institucional, e que sua contrapartida era benéfica às artes. Também é possível verificar a diferença entre marketing aplicado às artes e o marketing cultural, este, seria o marketing que abrangeria o campo cultural e suas delimitações. Segundo o autor, a primeira abordagem científica sobre marketing cultural no Brasil se deu com a pesquisa da Margarida Kunsch em 1986, que investigava “as atividades de patrocínio institucional às artes”.

No mesmo ano da pesquisa de Margarida Kunsch, o Brasil estava recentemente de volta à democracia e começava a pensar em políticas para incentivo cultural. Uma das medidas precursoras no desenvolvimento cultural brasileiro pós-ditadura militar foi a aprovação da Lei Nº 7.505/86 (Lei Sarney). Em 1990, foi a vez da cidade de São Paulo implementar uma medida de incentivo à

Cultura com a aprovação da Lei Municipal nº 10.923/90 (Lei Marcos Mendonça). Posteriormente, houve a implementação da Lei 8.313/91, mais conhecida como Lei Rouanet, talvez hoje, seja a medida pública mais importante no cenário cultural, principalmente por ser uma evolução da Lei Sarney.

Para Machado Neto (2010, pág. 57) apesar da Lei Rouanet ser importante para subsidiar o campo cultural, essa proposta não foi suficiente para consolidar o cenário de incentivo fiscal por parte das empresas. O desinteresse das empresas se deve em parte a falta de promoção da educação cultural no Brasil. O autor classifica o marketing cultural em três tipos diferentes: marketing cultural de fim (ação com base na difusão cultural), marketing cultural de agente (processo do marketing mix, que busca o equilíbrio entre os quatro agentes fundamentais do marketing – produto, preço, praça e promoção), e marketing cultural misto (junção das categorias anteriores onde há a busca da promoção da imagem da instituição). Esta última categoria talvez fosse a mais indicada em se tratando do incentivo fiscal vindo de empresas privadas, pois traz, um “retorno mercadológico de imagem” (MACHADO NETO, 2010, pág. 59).

Para Candido Almeida (1994, pág. 28) é importante destacar que o cenário cultural contemporâneo se divide em duas concepções: “o de indústria cultural e o de cultura não industrial”. A cultura industrial é a junção da produção cultural com o capitalismo, a exemplo da indústria cinematográfica e da indústria editorial. Já a cultura não industrial de acordo com Candido Almeida (1994, pág. 29) engloba “os arquétipos da criação da arte [...] é o estágio laboratorial em que se discute, modifica e aprimora o resultado”. É a primeira etapa da criação da produção cultural.

Traduz-se para o campo museal que a atividades como preservação, pesquisa e comunicação estariam mais próximas da cultura não industrial. Enquanto atividade como exposição (que envolve diretamente a venda de ingressos) estaria relacionada com a cultura industrial. Conforme Ana Cristina Rocha (2008, pág. 10) “ao seguir o modelo empresarial, os museus tentam implementar ações isoladas de marketing [...]” o exemplo acima mostra a importância do marketing cultural em museus, pois, suas ações são voltadas para as necessidades culturais.

O segundo capítulo abordará a análise da captação de recursos durante os anos de 2013 a 2017 de três Museus situados no estado de São Paulo, são eles Museu Afro Brasil (MAB), Museu de Arte de São Paulo Assis Chateaubriand (Masp)

e Museu do Café. Além da análise sobre os recursos dos museus nos últimos cinco anos, o próximo capítulo tentará averiguar se a literatura de Gestão e Marketing apresentada durante o primeiro capítulo se faz presente na realidade dos Museus.

## **2. SEGUNDO CAPÍTULO: ECONOMIA CULTURAL NO BRASIL**

Segundo Candido Almeida (1994, pág. 28) no Brasil é necessário deixar claro a definição de “indústria cultural” e “cultura não industrial”. Indústria Cultural se refere a promoção de bens culturais levando em consideração a questão mercadológica, um exemplo disso é a indústria cinematográfica. Já a cultura não industrial se preocupa, principalmente com a promoção do desenvolvimento cultural, onde não necessariamente se espera um retorno financeiro. Talvez seja por não diferenciar um conceito do outro que os museus brasileiros encontram dificuldades para elaborar mecanismos de captação de recursos.

Motivada pela falta de informação referente à economia museal, a pesquisadora Maria de Assis publicou o artigo “Museus, que mercado é esse?”. O ano era 2010, o Ibram recém-criado, e pouco se sabia sobre as condições financeiras dos museus brasileiros e seu impacto na economia brasileira. De acordo com Maria de Assis (2010, pág. 09) a Bienal Internacional de Arte e o Festival Internacional de Arte (ambos realizadas no Pavilhão Ciccillo Matarazzo, no Parque do Ibirapuera em São Paulo) são dois eventos que movimentam o mercado das artes visuais e plásticas no Brasil.

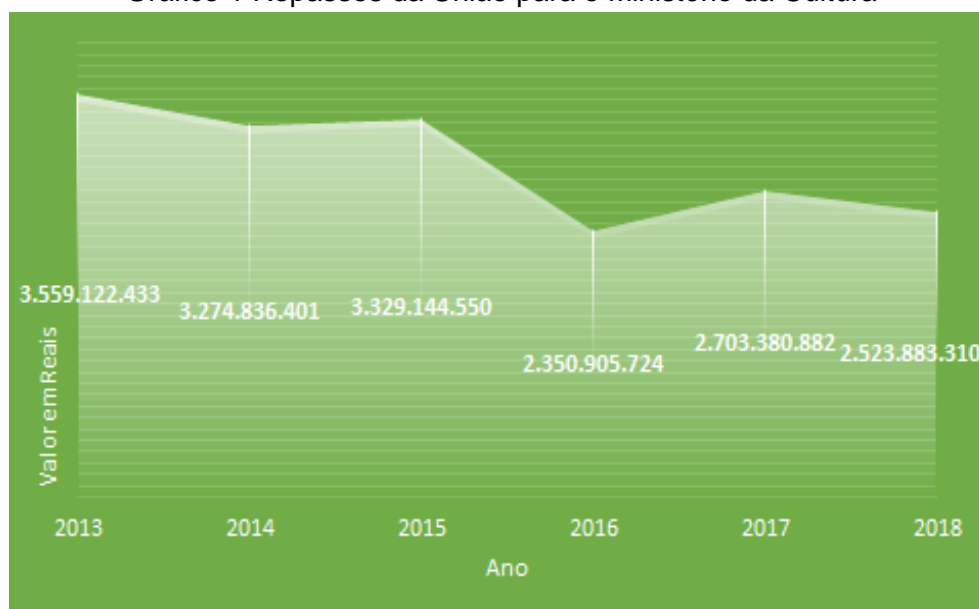
Segundo Maria de Assis (2010, pág. 09) o Festival Internacional de Arte movimentou em quatro dias de abertura cerca de R\$ 32 milhões, com um público de aproximadamente 65 mil pessoas. Segundo os dados da Secretaria de Cultura e Economia Criativa do Estado de São Paulo, o público do Festival diminuiu em 2018, cerca de 34 mil pessoas, mas a arrecadação foi de R\$ 230 milhões. A Secretária da Cultura pontua que 46% das vendas no Festival utilizaram a isenção do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS). Tatiana Ferraz (2015, pág. 129) faz uma observação pertinente sobre os investimentos públicos em eventos culturais:

Ora, se a arte é um investimento rentável, por que será que o mercado de arte tem de ser financiado com dinheiro público? A pergunta que está por trás vem a seguir: será que existe alguma instância ou ocorrência no

mundo globalizado em que a circulação de mercadoria se dá livremente, sem a intervenção do Estado?

Tatiana Ferraz concluiu a citação acima com o argumento de que nenhum mercado consegue se autorregular, por mais sofisticado que sejam suas relações de troca. Com o mercado cultural não seria diferente. De acordo com Mario Machado (1992, pág. 97) uma das áreas mais debilitadas do Estado é a área cultural. Essa afirmação pode ser comprovada pelo orçamento destinado ao extinto Ministério da Cultura nos últimos cinco anos. O orçamento do Ministério da Cultura de 2018 diminuiu 41% em comparação com o ano de 2013.

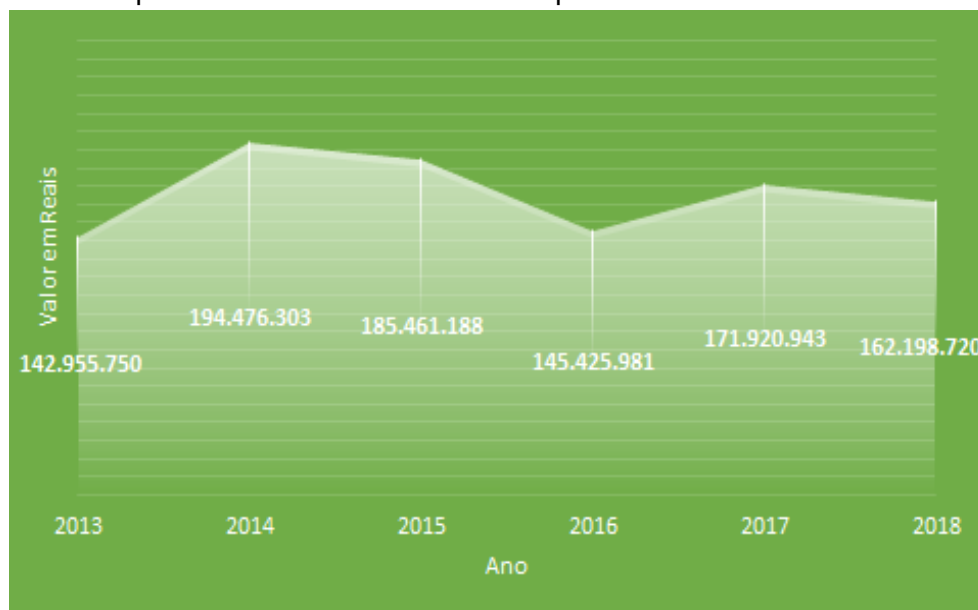
Gráfico 1 Repasses da União para o Ministério da Cultura



Fonte: gráfico elaborado pela autora a partir dos dados presentes na Lei Orçamentária Anual

Já o orçamento do Instituto Brasileiro de Museus - Ibram teve mais oscilações durante o mesmo período. O orçamento entre 2013 e 2014 teve um crescimento de 36%. De 2014 para 2015 teve diminuição de 5%. Diminuiu 27% de 2015 para 2016. Cresceu 18% de 2016 para 2017. Diminuiu 6% de 2017 para 2018.

Gráfico 2 Repasses do Ministério da Cultura para o Instituto Brasileiro de Museus

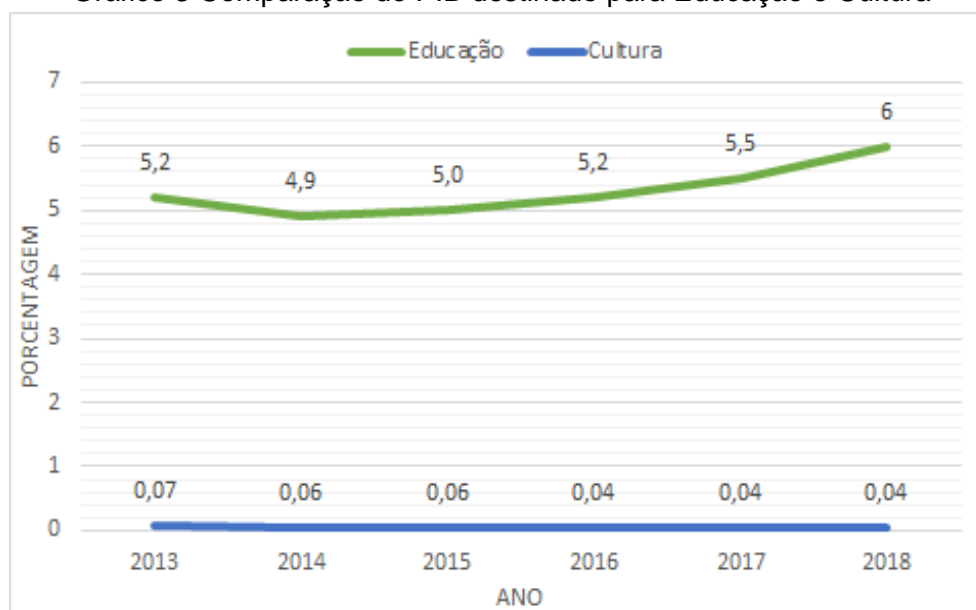


Fonte: tabela elaborada pela autora a partir dos dados presentes na Lei Orçamentária Anual

Geralmente (a nível federal ou estadual) a pasta da Cultura recebe um dos menores repasses financeiros entre as divisões do governo. Isso afeta diretamente os museus que dependem de subsídios públicos. De acordo com Ana Cristina Rocha (2008, pág. 10) “quando se examina a situação atual das instituições museológicas - em especial as brasileiras - é possível observar inúmeras dificuldades na disposição de recursos, na manutenção do patrimônio cultural e no desempenho da função comunicacional”; é por isso que esse trabalho busca analisar a captação de recursos em três museus brasileiros para saber como essas diferentes instituições se mantêm.

No gráfico a seguir nota-se a discrepância dos repasses destinados ao Ministério de Educação em relação ao extinto Ministério da Cultura. Segundo a pesquisa “Impactos da Lei Rouanet na Economia” (2018) realizada pela Fundação Getúlio Vargas, foi possível averiguar que desde 1993 a Lei Rouanet movimentou na economia R\$ 31 bilhões de forma direta e 18,5 bilhões de forma indireta, com valores corrigidos pela inflação. O setor de Patrimônio Cultural foi o detentor do maior retorno com R\$ 12,1 bilhões, em seguida as Artes Cênicas com R\$ 11, 8 bilhões, Música com R\$ 10,4 bilhões, Artes Visuais com 5,3 bilhões, Audiovisual e Humanidades com R\$ 5,0 bilhões.

Gráfico 3 Comparação do PIB destinado para Educação e Cultura



Fonte: gráfico elaborado pela autora com os dados disponibilizados pelo IBGE

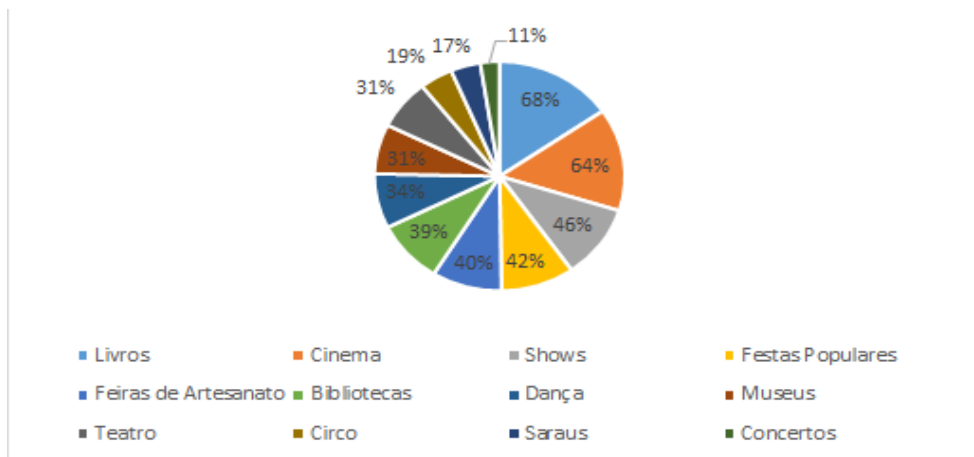
De acordo com Candido Almeida (1994, pág. 27), nos Estados Unidos a receita direta é uma das principais fontes de recursos da área cultural. O autor complementa que essa situação se deve ao fato de os consumidores americanos estarem dispostos a pagar mais caro pelo produto cultural oferecido. Segundo Mario Machado (1992, pág. 98) os brasileiros não consomem produtos culturais como cinema e teatro por causa do alto valor do ingresso, ou talvez por acharem que aquele produto não mereça o valor que é cobrado, ou porque determinado produto não integra a lista de lazer dessas pessoas. Apesar do autor não citar os museus, sua afirmação se estende para esse setor. Os museus com entrada gratuita figuram entre os mais visitados no Brasil nos últimos anos, segundo dados do Formulário Anual de Visitação elaborado pelo Ibram, porém, quando se trata de produtos culturais, os museus (gratuitos ou pagos) ficam atrás de produtos que geralmente são pagos como livros, cinema e shows.

A pesquisa da empresa de consultoria JLeiva Cultura e Esporte, publicada em 2018, mostra o consumo de produtos culturais em doze capitais brasileiras (Belém, Belo Horizonte, Brasília, Curitiba, Fortaleza, Manaus, Porto Alegre, Recife, Rio de Janeiro, Salvador, São Luís e São Paulo) no período entre 14 de junho de 2017 a 27 de julho de 2017. A pesquisa obteve 10.630 respostas de homens e mulheres acima de 12 anos de idade, sem restrição de escolaridade e níveis econômicos. De acordo com a pesquisa os produtos culturais mais consumidos são



livros, cinema e shows. Os museus foram o oitavo produto mais consumido, aparecendo em 31% das respostas.

Gráfico 4 Produtos culturais mais consumidos em 2017



Fonte: gráfico elaborado pela autora a partir dos resultados da pesquisa realizada pela JLeiva Cultura e Esporte

Segundo Paulo Duarte (1992, pág. 116) a demanda para a área cultural irá se aprimorar a partir da mudança de alguns critérios na educação brasileira, especificamente em relação à educação cultural, porque faltam políticas públicas de incentivo para que a Cultura seja valorizada e respeitada, ou seja, para que o patrimônio não seja vandalizado, para que o teatro não seja visto como perda de tempo e para que o museu não seja visto como entediante por parte de algumas pessoas. De acordo com Ana Remelgado (2014, pág. 119) os museus passam a atrair visitantes não só pelo seu acervo e exposição, mas também por sua arquitetura. Ana Remelgado (2014, pág. 121) afirma que a popularidade dos arquitetos favorece os museus:

Em alguns casos, a associação de uma arquitetura de renome a práticas de gestão empresarial contribuiu para transformar estes espaços em verdadeiros centros de cultura e lazer, como é o caso da Solomon Guggenheim Foundation cuja atividade iniciada em 1970, em Nova York, assume hoje uma dimensão de carácter global e internacional, tal como referido na sua missão e objetivos.

O prédio do Masp é um dos símbolos da arquitetura modernista em São Paulo e leva a assinatura de Lina Bo Bardi, o Museu Afro Brasil está situado no pavilhão dentro do Ibirapuera projetado por Oscar Niemeyer, o Museu do Café se instalou num palácio inaugurado no início do século XX.

Segundo Ana Carla Reis (2010, pág. 119) três modelos de museus ganharam notoriedade econômica nos últimos anos. São eles: o “Museu como vivência” onde o público tem uma troca de experiência com o acervo, ou seja, o público vivencia a exposição. O “Museu como forma” onde o que se destaca é o projeto arquitetônico. E por último o “museu como marca” onde o nome do museu por si só já é suficiente para atrair publicidade. Segundo Ana Cristina Rocha (2008, pág. 29) os museus são um atrativo turístico na atualidade. A autora cita que na França os museus que são pontos turísticos contribuem significativamente na economia do país.

Segundo Candido Almeida (1994, pág. 20) houve dois momentos de aperfeiçoamento nas políticas de incentivo fiscal para pessoa física nos Estados Unidos, um em 1917 e o outro em 1935 quando os beneficiários foram as instituições “duradouras” como museus e bibliotecas. Foi a partir de 1960 que o mecenato de empresas ganhou notoriedade, mais precisamente depois de 1967, quando John e David Rockefeller criaram o Comitê de Negócios para as Artes. Segundo Gisele Nussbaumer (2000, pág. 27) o mecenato, em relação às artes plásticas no Brasil esteve mais forte no período entre a década de 40 e 50. Não é coincidência que foi nessa época que os museus Masp e MAM-SP foram criados.

De acordo com Yacoff Sarkovas (1992, pág. 148) seria interessante que os empresários brasileiros se interessassem pela área cultural a ponto de formarem uma associação de mecenas para financiar projetos culturais no Brasil, igual fazem os empresários europeus e americanos. Segundo Nussbaumer (2000, pág. 29) os investimentos no campo cultural surgiram para atender às necessidades de empresas privadas em expandir suas áreas de atuação. Recentemente, o Masp passou por uma reformulação iniciada por empresários, e com isso conseguiu sair da crise financeira, mas nem sempre a captação de recursos vem em forma monetária. Paulo Duarte (1992, pág. 120) explica que enquanto diretor do Paço Imperial, entre 1986 e 1990, buscou parcerias com iniciativas privadas para desenvolver as atividades da instituição. Uma dessas parcerias foi realizada com o *MontrealBank*, que forneceu o serviço de limpeza, em troca do uso da logomarca do banco pelos funcionários do Paço Imperial.

De acordo com Candido Almeida (1994, pág. 27) além do mecenato e da contribuição do Estado com a cultura, há uma terceira forma de arrecadar recursos, que é por meio da receita direta, que segundo o autor é “o valor do produto ou serviço cultural individualizado a cada consumidor.” O autor se refere às galerias ao

falar que uma “exposição de pintura” teria retorno financeiro ao vender as obras, porém, em se tratando dos museus é impossível que se realizem exposições com a finalidade de venda de um objeto. O retorno financeiro de uma exposição em museu pode ocorrer em forma de publicidade/divulgação, venda de ingresso e venda de objetos da loja. Segundo Ana Remelgado (2014, pág. 66)

Os museus estão conscientes da necessidade de competir pelos seus públicos, pelos apoios e pelos recursos e que, para tal, devem apostar em programas de qualidade, transmitir a sua singularidade e distinção, estabelecer relações com as comunidades e encontrar meios de autofinanciamento.

O Masp e o Museu Afro Brasil possuem serviços de voluntariado que nada mais é que uma troca de serviço entre a sociedade e o Museu. Com isso podem economizar na prestação de alguns serviços, além de estabelecer uma relação mais próxima com a população.

De acordo com Ana Remelgado (2014, pág. 107) o merchandising em museus portugueses é utilizado para promover a instituição, sua marca é caracterizada pelas atividades que o Museu desenvolve, segundo a autora “nesse contexto as lojas dos museus assumem um papel essencial, possibilitando a aquisição de diferentes produtos que, de alguma forma, permitem dar continuidade à experiência museológica para além do próprio museu”. A autora usa o termo “materialização da experiência museológica” a objetos como catálogos e réplicas. De acordo com Ana Cristina Rocha (2008, pág. 28) a ideia do espaço museológico relacionado à economia contribui para o aprimoramento das estratégias de marketing. Vide as lojas de museus usam de uma marca ou exposição para vender os produtos.

De acordo com Candido Almeida (1994, pág. 29) “a noção é de produto e a estratégia de mercado”, ou seja, os produtos são feitos para venderem mais e mais. A lógica no Brasil funciona da seguinte forma, mesmo que sutilmente “leia o livro, veja o filme, compre o disco”. Há uma relação de identificação entre produtos variados de uma mesma marca. Como os museus podem adotar isso? Integrando as exposições aos produtos vendidos pela loja, camisetas, catálogo, bottons, marca texto, etc. Importante frisar que para a realidade brasileira a receita direta é uma renda extra e não exclui os subsídios do Estado.

Segundo a pesquisa “Museus em Números” publicada pelo Ibram, cerca de 77% dos museus participantes do Cadastro Nacional de Museus não possuem orçamento próprio. Os museus são uma instituição sem fins lucrativos, o que não significa que eles não possam arrecadar fundos para melhorar a manutenção de seu espaço. De acordo com Ana Remelgado (2014, pág. 122) as estratégias de divulgação utilizadas pelos museus estão mais diversificadas, e quando possível (financeiramente) midiaticizadas, principalmente em exposições *blockbuster* que tem a capacidade de atrair muitos visitantes.

De acordo com Gisele Nussbaumer (2000, pág. 39) os artistas, ao receberem recursos públicos (às vezes privado também) ficam presos à uma autocensura em relação a temática de sua obra, tendo que adaptá-la aos parâmetros do mercado. No Brasil existem alguns casos de censura que aconteceram recentemente. Em 2017 quando o Santander Cultural encerrou (por medo de possível boicote por parte de seus clientes que repudiaram o tema escolhido) a exposição “Queermuseu” que foi realizada com arrecadação da Lei Rouanet. Posteriormente, os organizadores da exposição conseguiram recurso por meio de *crowdfunding* para reabri-la no Rio de Janeiro.

No mesmo ano a peça “Deus é Travesti” foi cancelada em algumas cidades, também por conta do tema controverso sobre sexualidade e religião. Em 2018 uma fotografia do presidente Jair Bolsonaro com autoria do artista Diego Bressani, apesar de ter sido aprovada para participar, não foi incluída na lista final da exposição “Travessa” realizada na Caixa Cultural de Brasília. Segundo Gisele Nussbaumer (2000, pág. 15) é possível fazer uso das estratégias de marketing em ações culturais sem que elas deixem de ter cunho crítico.

## **2.1 MUSEU DE ARTE DE SÃO PAULO ASSIS CHATEAUBRIAND**

O Museu de Arte de São Paulo Assis Chateaubriand, mais conhecido como Masp, é um Museu privado inaugurado em 1947 pelo jornalista e mecenas Francisco de Assis Chateaubriand Bandeira de Mello, com sede inicial no edifício do grupo Diários Associados (também pertencente a Assis Chateaubriand). Segundo Candido Almeida (1994, pág. 26), no Brasil não há tradição de mecenato, por isso, o envolvimento de Assis Chateaubriand, Raymundo Castro Maia e Ciccillo Matarazzo é uma exceção. Em 1968, o Masp se instalou na Avenida Paulista, no

famoso prédio projetado pela arquiteta Lina Bo Bardi. A inauguração da nova sede foi marcada por figuras da elite brasileira e mundial, incluindo a Rainha da Inglaterra Elizabeth II, a artista plástica Tomie Ohtake, o primeiro diretor do Masp Pietro Maria Bardi e sua esposa Lina Bo Bardi.

Em 1969 seu acervo foi tombado pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional. Em 2003 o Iphan decidiu em conselho o tombamento do mobiliário expositivo, os cavaletes de Lina Bo Bardi. Em 2008 o Iphan concluiu o tombamento do edifício do Masp. Segundo Ana Cristina Rocha (2008, pág. 24):

O Museu de Arte de São Paulo (Masp) foi o primeiro museu brasileiro, em 1947, a ser implantado com critérios norteadores de uma política clara no acervo, voltada às ditas obras-primas e de artistas célebres do passado, sustentada por uma atuação aberta para novas manifestações de época e caras ao moderno, como desenho industrial, moda e comunicação visual.

Mesmo com um acervo com nomes importantes do cenário artístico como Vincent Van Gogh, Pablo Picasso, Paul Cézanne, Anita Malfatti, Di Cavalcanti, Candido Portinari, o Masp não se isentou de passar por problemas financeiros. Em abril de 2003 a Folha de São Paulo fez uma reportagem sobre a falta de programação no Museu, que alegou não ter patrocínio para aquele ano. A primeira exposição do Masp em 2003 foi aberta somente em agosto, com o tema “12ª edição da coleção Pirelli-Masp” para celebrar a parceria da empresa automobilística Pirelli na manutenção do acervo fotográfico do Masp. Em 2006 o Museu chegou a ter sua energia cortada sob a acusação de inadimplência por parte da empresa AES Eletropaulo, que alegou que o Museu acumulou uma dívida em torno de 3 milhões de reais durante sete anos.<sup>5</sup> No ano de 2007 a Secretaria de Estado da Cultura de São Paulo propôs algumas medidas para ajudar a instituição a sair da crise financeira, dentre as medidas estava uma ajuda anual e a convocação de uma Organização Social (Os) para administrar o Museu, porém, a Secretária não obteve resposta do então diretor do Masp Júlio Neves.

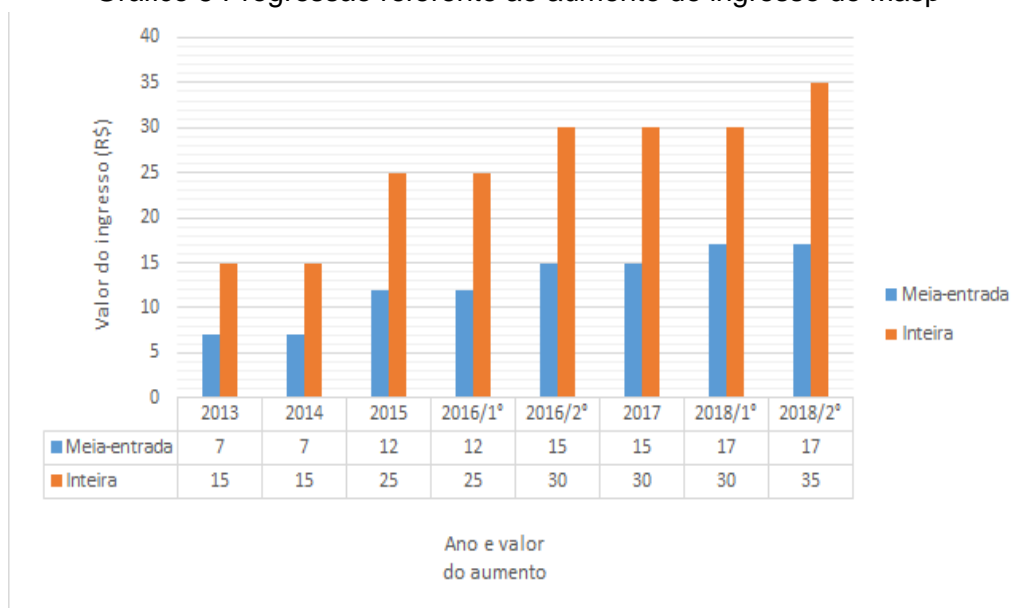
O Masp só começou a se reestruturar a partir de 2013 quando houve uma mudança no modelo de gestão. Desde então o Masp segue um estatuto inspirado

---

<sup>5</sup> RYDLEWSKI, Carlos. **Como um grupo de empresários salvou o Masp**. Revista Exame, São Paulo. Diário. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/revista-exame/um-museu-capitalista/>>. Acesso em: 12 abr. 2019.

no *Museum of Modern Art* (MoMA) e no *Metropolitan Museum of Art* (MET) instituições precursoras em adotar em sua gestão mecanismos para conseguir receita direta. Segundo um dos membros do Conselho Deliberativo, Alexandre Bertoldi para fazer parte do conselho é preciso doar uma quantia inicial de 150 mil reais e depois 35 mil reais anuais. Bertoldi relata que a iniciativa rendeu 15 milhões de reais<sup>6</sup>. Segundo consta no Relatório da Administração, dentre as mudanças promovidas pelo Conselho Deliberativo está o aumento no preço dos ingressos que passou de 7 reais (meia-entrada) em 2013 para 17 reais (meia-entrada) em 2018, um aumento de 143% no preço da meia-entrada, e 15 reais (inteira) em 2013 para 35 reais (inteira) em 2018, um aumento de 134% no preço do ingresso integral. Nos anos de 2016 e 2018 o preço do ingresso chegou a aumentar duas vezes no mesmo ano.

Gráfico 5 Progressão referente ao aumento de ingresso do Masp



Fonte: Gráfico elaborado pela autora a partir dos dados contidos no Relatório Anual de Atividades

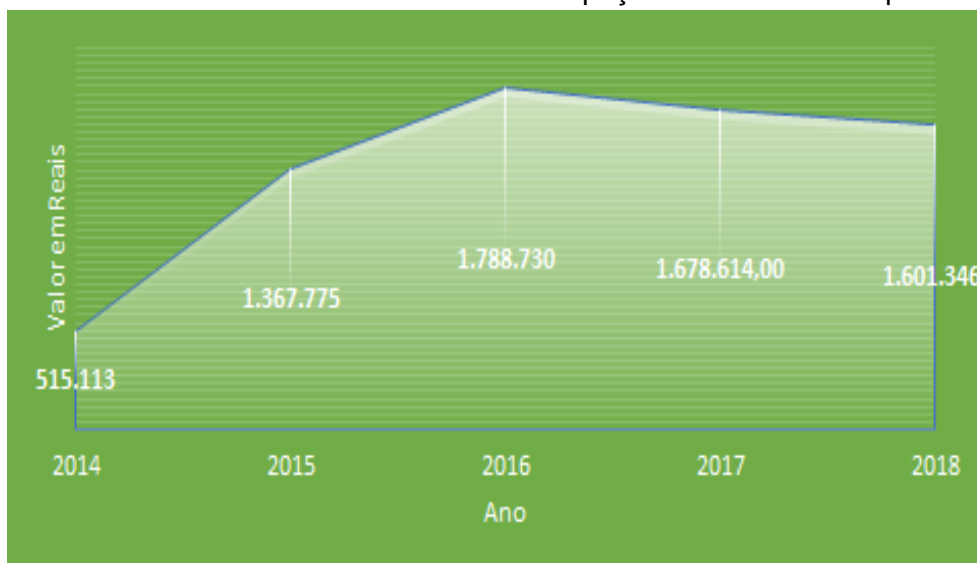
Mesmo com o aumento do ingresso, o número de visitantes pagantes aumentou. Em 2015 o número de visitas aumentou 8,25% em relação ao ano anterior. Um total de 315.000 visitantes, sendo 50% entrada gratuita às terças-

<sup>6</sup> RYDLEWSKI, Carlos. **Como um grupo de empresários salvou o Masp.** *Revista Exame*, São Paulo. Diário. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/revista-exame/um-museu-capitalista/>>. Acesso em: 12 abr. 2019.

feiras, 22% ingresso com valor integral, 17% meia-entrada estudantil, 8% meia-entrada aposentado e professor, 1% escola particular. No ano de 2016 o número de visitantes aumentou 23%. Foram 408.391 visitantes, sendo 41% visitantes com entrada gratuita às terças-feiras, participantes do programa de mediação e menores de 10 anos, 25% ingresso com valor integral, 25% meia-entrada para aposentados, estudantes e professores, 7% gratuidade para visitantes de escola e 1% visitantes de escola particular. O aumento de visitantes em 2017 foi de 11% em relação ao ano anterior. Um total de 454.031 pessoas passaram pelo museu, sendo 41% visitantes com entrada gratuita às terças-feiras, participantes do programa de mediação e menores de 10 anos, 29% ingresso integral, 26% meia-entrada para aposentados, estudantes e professores, 3% gratuidade para escola pública e 1% visitante de escola particular.

De acordo com Ana Remelgado (2014, pág. 89) a gestão da “marca” em museus tem papel de base na contratação de mais patrocinadores e mecenas. Entre os benefícios que uma boa gestão de marca traz pode-se destacar: mais patrocinadores e mecenas, fidelização do público e reconhecimento da marca. Em 2015 a loja do Museu passou por uma reformulação sendo acompanhada para saber qual produto vende melhor, além de desenvolver uma identidade visual própria. No ano de 2017, a loja teve um faturamento de R\$ 1.183.077,38. Até 2015 o Masp sediava parte de seu espaço para um restaurante sem obter remuneração. No mesmo ano foi aberto uma convocatória para ocupar o espaço e a empresa Café Suplicy foi a vencedora. Desde 2014 o Masp arrecadou R\$ 6.951.578 com eventos e cessão de espaço.

Gráfico 6 Receitas com cessão de espaço e eventos no Masp



Fonte: gráfico elaborado pela autora a partir dos dados contidos no Relatório Anual de Atividades

Desde 2015 o Masp realiza uma festa anual beneficente para arrecadar recursos para o museu. Com participação de mais de 3.500 pessoas a festa arrecadou nos últimos anos um total de R\$ 4.800.000,00. De acordo com Gisele Nussbaumer (2000, pág. 28) quando o Masp foi fundado a estratégia era:

No caso de Assis Chateaubriand, ainda de acordo com Durand, a estratégia de sua rede de veículos de comunicação implica organizar eventos que, ao mesmo tempo, envaidecessem os ricos e promovesse o respeito à cultura “superior” entre as classes médias urbanas, que constituíam o principal público leitor de seus jornais e revistas. Assim, um museu de arte com um acervo no qual se destacavam pintores, cujos nomes pudessem ser identificados pelo público medianamente cultivado, era um grande investimento estratégico.

Uma coisa muito importante que o Masp faz é estabelecer parcerias com diversas empresas que tem seu apoio, como prestação de serviços para o Museu, como a Suvinil responsável pela pintura do prédio e a Atlas Schindler responsável pela manutenção dos elevadores. A gestão pode contabilizar o quanto que se economiza com parcerias desse tipo. Em relação às dívidas com o governo federal e com os fornecedores, o Masp conseguiu parcelar os pagamentos. Na dívida com a empresa de telecomunicações Vivo foi estabelecido um abatimento do valor em troca de cinco anos de publicidade para a empresa, além do parcelamento do

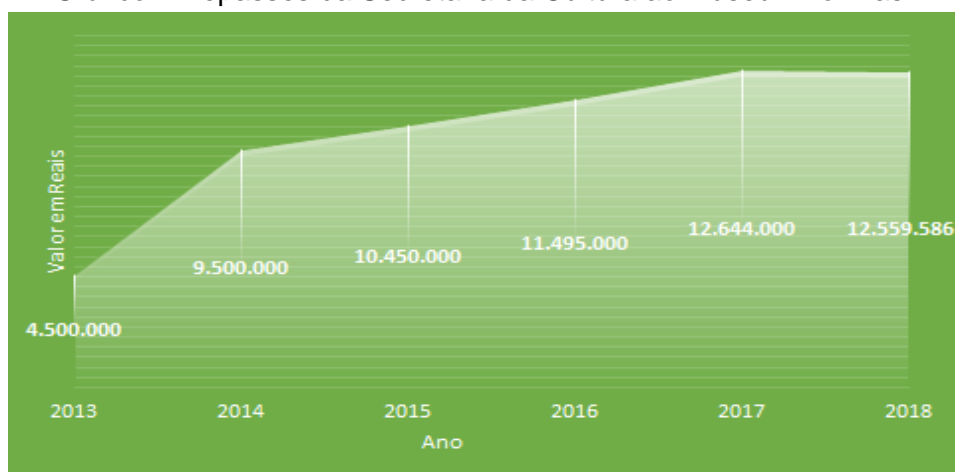


restante da dívida. Essas foram as soluções que os novos gestores do Masp encontraram para tentar salvar a instituição.

## 2.2 MUSEU AFRO BRASIL

O Museu Afro Brasil (MAB) foi aberto em 2004 com o acervo originário da coleção particular do artista plástico Emanuel Araújo, que também é o atual diretor do museu. O Museu se classifica “como instituição privada de caráter público” e sua administração está a cargo da Associação Museu Afro Brasil, uma organização social, que desde 2009 mantém uma parceria com a Secretaria da Cultura de São Paulo, tendo o contrato de gestão renovado a cada quatro anos. Desde 2009 a Secretaria da Cultura destinou os seguintes valores para o MAB através desta associação:

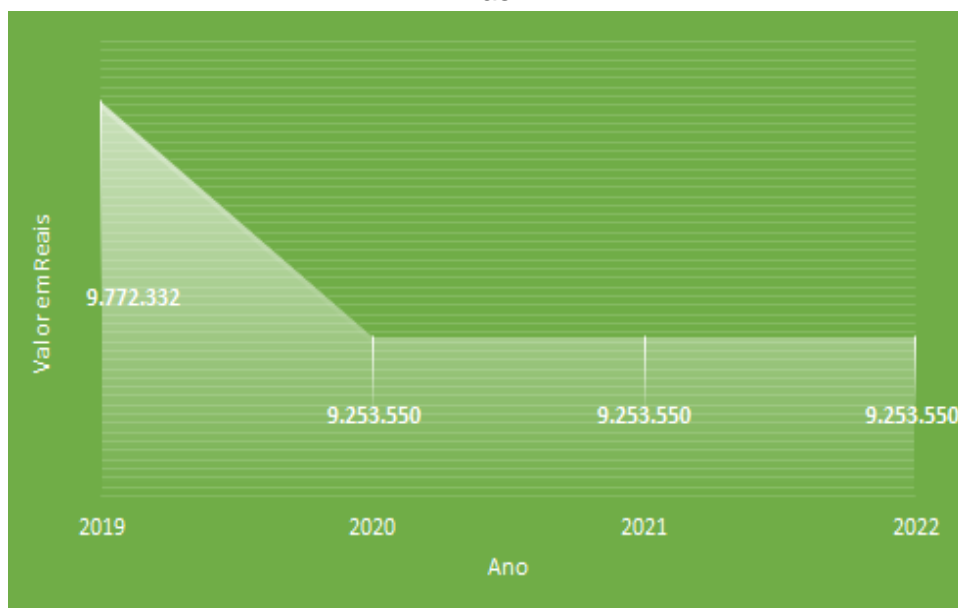
Gráfico 7 Repasses da Secretaria da Cultura ao Museu Afro Brasil



Fonte: gráfico elaborado pela autora a partir dos dados disponíveis no Contrato de Gestão 2017

Os valores podem sofrer alterações porque a Secretaria de Cultura depende do repasse do Governo do Estado de São Paulo, mas a previsão dos repasses para os próximos anos é a seguinte:

Gráfico 8 Previsão de repasse orçamentário da Secretaria da Cultura ao Museu Afro Brasil



Fonte: gráfico elaborado pela autora a partir dos dados contidos no Contrato de Gestão 2017

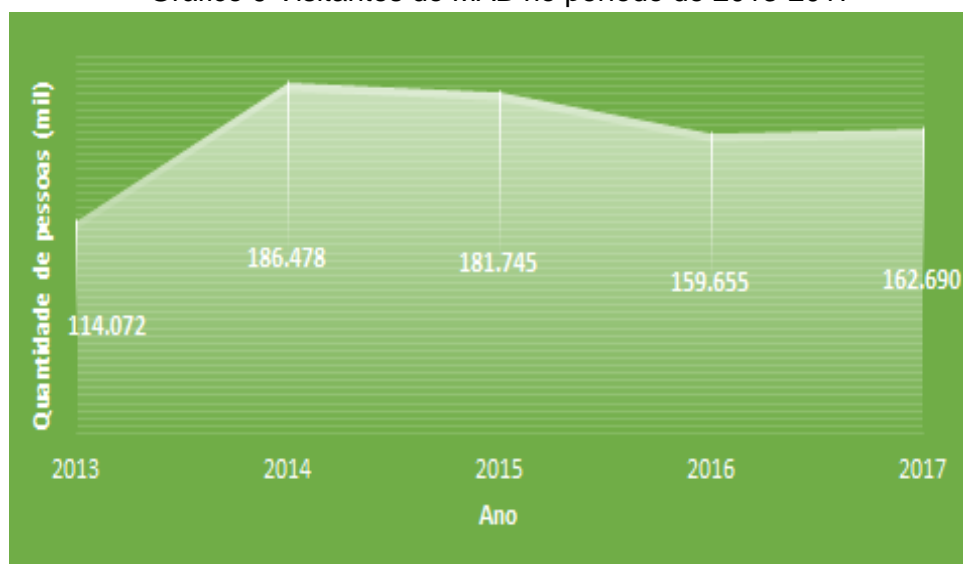
O MAB está localizado no Pavilhão Manoel da Nóbrega, edifício projetado por Oscar Niemeyer, que se encontra dentro do Parque do Ibirapuera. A localização do MAB é privilegiada, ele está na famosa marquise onde na outra ponta se encontra o Museu de Arte Moderna - MAM/SP. O edifício conta com uma área de 11 mil metros quadrados e foi inaugurado em 1953 para ser sede da II Bienal Internacional de São Paulo. Em 1992 o conjunto arquitetônico e urbanístico do Parque do Ibirapuera foi tombado pelo Conselho de Defesa do Patrimônio Histórico, Arqueológico, Artístico e Turístico - CONDEPHAAT, subordinado à Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo. Em 2017, o Ministério da Cultura ordenou o tombamento de diversas obras do Oscar Niemeyer, incluindo o conjunto arquitetônico do Parque Ibirapuera.

O MAB possui um acervo com mais de 6 mil peças que ilustram diferentes períodos da história africana e afro-brasileira. Na exposição de longa duração é possível observar vestimentas de reis africanos, esculturas, quadros, objetos do cotidiano, etc.

No contrato de gestão de 2009 estava prevista a gratuidade para todos os visitantes, porém, em setembro de 2014 foi estabelecida a cobrança dos ingressos. Atualmente no valor de R\$ 6,00 (inteira) e R\$ 3,00 (meia-entrada). De acordo com

o MAB a cobrança de ingresso não provocou a diminuição dos visitantes, mas fez com que o fluxo de pessoas fosse maior nos dias de gratuidade (sábado ou alguma data comemorativa, como o dia nacional da Consciência Negra, em 20 de novembro).

Gráfico 9 Visitantes do MAB no período de 2013-2017

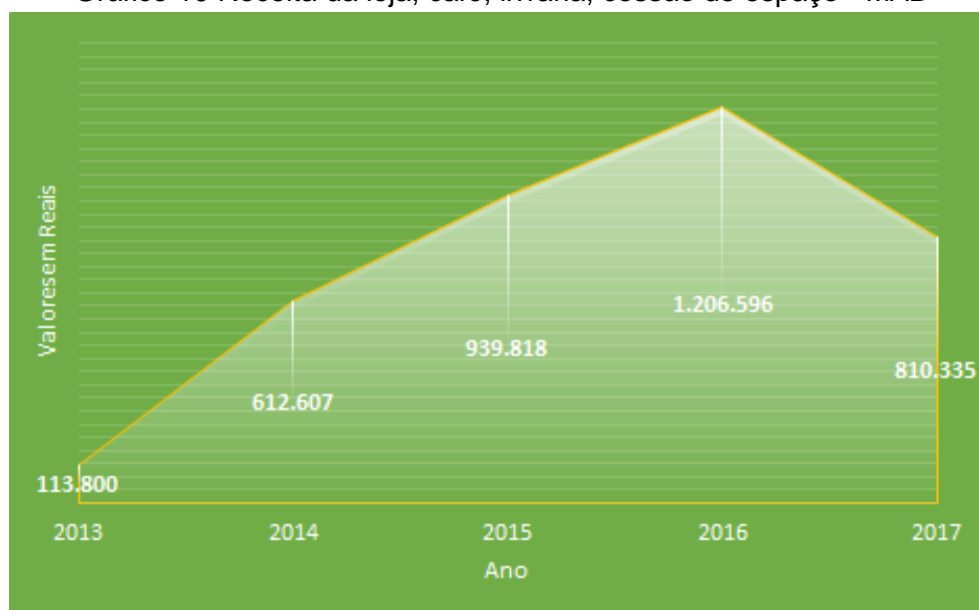


Fonte: gráfico elaborado pela autora a partir dos dados contidos no Relatório Anual de Atividades

Nos anos de 2015 e 2016 o MAB sofreu com o contingenciamento de verbas, devido à crise financeira do país, que impactou as ações do Museu que se viu na obrigação de adotar um plano de controle de gastos. As consequências foram: demissões dos funcionários, readaptação das exposições para outras de menor custo e opção por tomar empréstimos de obras que fossem oferecidas de forma gratuita.

O MAB conta com diversas fontes de receitas além do repasse da Secretaria. Nos últimos anos conseguiu arrecadar uma quantidade significativa com cessão de espaço, café, livraria e loja.

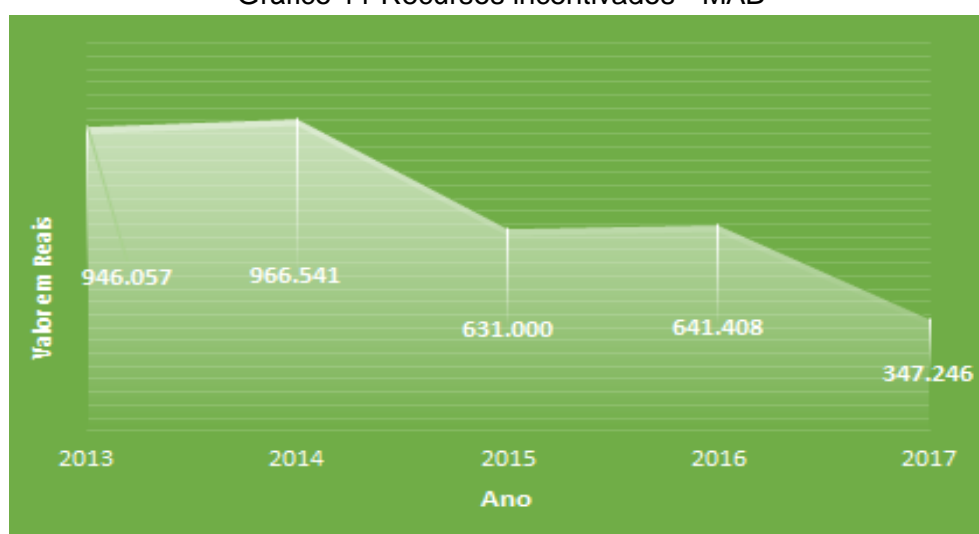
Gráfico 10 Receita da loja, café, livraria, cessão de espaço - MAB



Fonte: gráfico elaborado pela autora a partir dos dados contidos no Relatório Anual de Atividades

Observa-se que o pico de arrecadação desses setores foi nos anos de maior dificuldade financeira (2015 e 2016). As arrecadações referentes a projetos incentivado (por meio de leis de incentivo, editais e prêmios, parcerias institucionais, fundos setoriais, editais públicos e privados) e que somam R\$ 3.532.252 nos últimos anos.

Gráfico 11 Recursos incentivados - MAB



Fonte: gráfico elaborado pela autora a partir dos dados contidos no Relatório Anual de Atividades

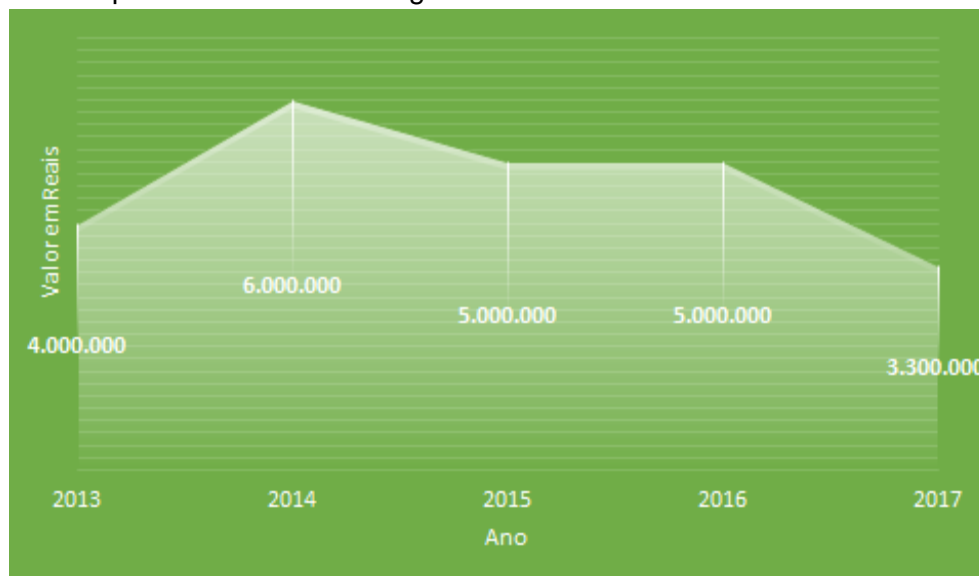
O MAB ainda conta com um programa de voluntariado. Desde 2016 houve a inscrição de 41 participantes que contribuíram com mais de 681,5 horas de trabalho.

## 2.3 MUSEU DO CAFÉ

O Museu do Café foi inaugurado em 1998 no edifício onde funcionou a Bolsa Oficial de Café, na cidade de Santos até o ano de 1960. Sua gestão está a cargo da Associação dos Amigos do Museu do Café - AAMC criada em 1998 para servir de apoio ao Museu. Com a qualificação da AAMC em Organização Social da Cultura, o Museu passou a contar com recursos captados por editais da pasta da Cultura. Visto que a história do café está intimamente relacionada com a história da imigração, a AAMC passou a gerir também o antigo Memorial da Imigração em 2011. Desde 2014 a AAMC atua sob o nome de Instituto de Preservação e Difusão da História do Café e da Imigração - INCI.

Como a AAMC mantém uma parceria de contrato de gestão com a Secretária da Cultura e Economia Criativa do Estado da Cultura de São Paulo, foram repassados ao Museu do Café as seguintes quantias:

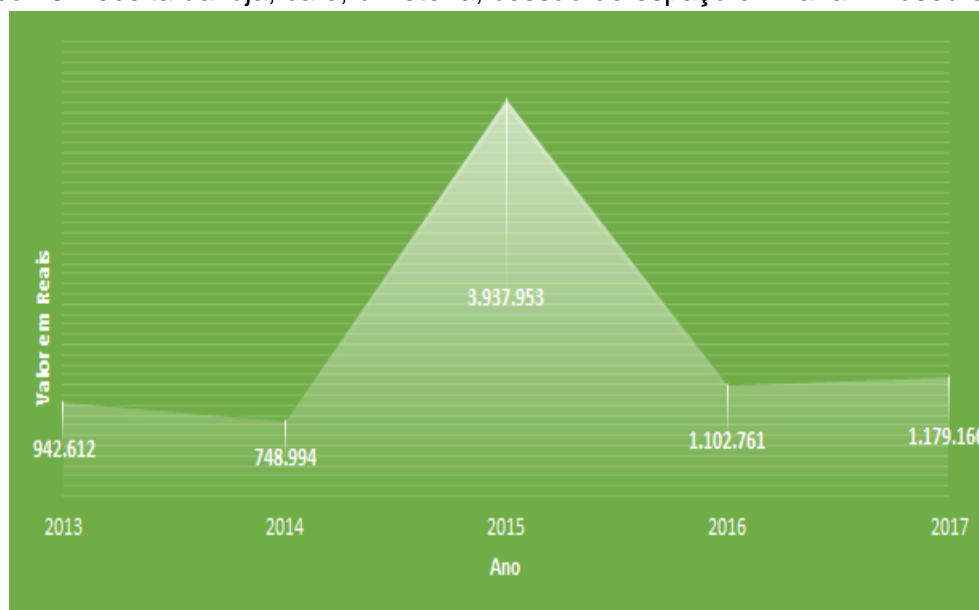
Gráfico 12 Repasses do contrato de gestão da Secretaria da Cultura ao Museu do Café



Fonte: gráfico elaborado pela autora a partir das informações disponibilizadas no contrato de gestão

Além de ser uma referência na celebração da história do café, o Museu também é conhecido pela comercialização de produtos como grãos de café produzidos em várias partes do território nacional. Os grãos de café podem ser adquiridos na cafeteria do Museu. Aliás, o Museu do Café possui algumas formas de geração de recurso como a cafeteria, livraria, a loja, cessão de espaço e a bilheteria. No gráfico a seguir consta a arrecadação desses setores:

Gráfico 13 Receita da loja, café, bilheteria, cessão de espaço e livraria - Museu do Café

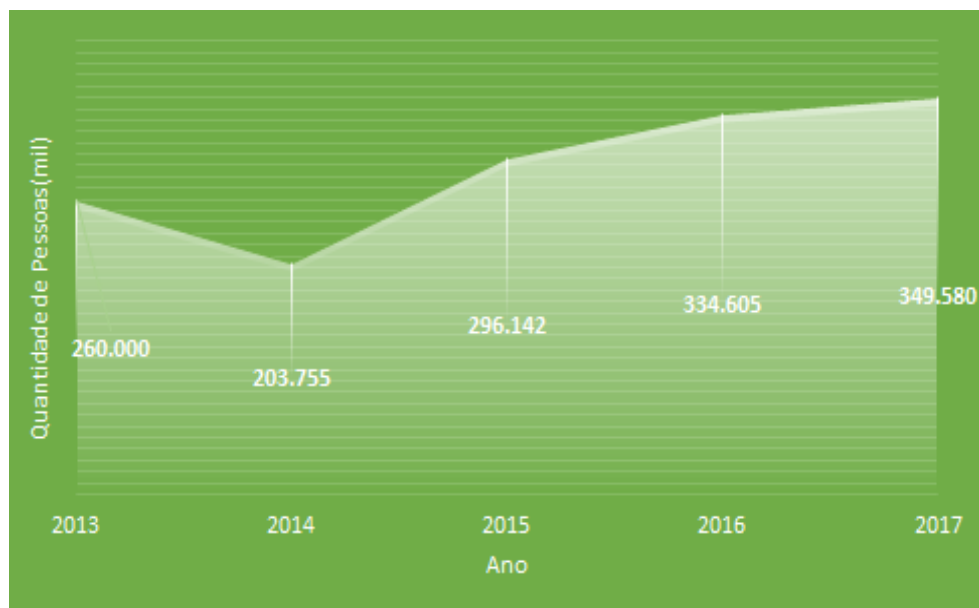


Fonte: gráfico elaborado pela autora a partir dos dados contidos no Relatório Gerencial

Os valores para cessão de espaço vão de R\$ 2.000,00 (cafeteria e sala multiuso) à R\$ 10.000,00 (todas as áreas do Museu) com duração de até seis horas. Como forma de se prevenir da crise econômica de 2015, o Museu do Café focou em conseguir receitas para a instituição. Com isso o Museu aumentou a capacidade do Centro de Preparação de Café, passando a atender mais pessoas em seus cursos. O Museu do Café também buscou parcerias externas para patrocinar suas atividades. O restauro do mobiliário do Salão do Pregão e do Vitral de Benedicto Calixto foram financiados pela empresa Ecoporto, por meio de um Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) firmado junto ao Ministério Público do Estado de São Paulo. O valor de R\$ 3.130.000 foi concedido ao Museu do Café como forma de compensação dos danos causados pela Ecoporto, ao ampliar o terminal portuário de Santos.

Outras parcerias foram firmadas pelo Museu do Café, entre elas está a criação da linha “Bonde Café” da Prefeitura de Santos e da Secretaria de Turismo de Santos. A prefeitura tem outras linhas de bonde, algumas temáticas outras não. O “Bonde Café” vai percorrendo as ruas de Santos durante 25 minutos e os passageiros podem desfrutar de cafés preparados com grãos do Museu.

Gráfico 14 Total de visitantes do Museu do Café nos últimos cinco anos



Fonte: gráfico elaborado pela autora a partir dos dados disponibilizados no Relatório anual de Atividades 2013-2017

O Museu do Café é um dos principais atrativos turísticos de Santos e seus visitantes aumentaram nos últimos três anos. Em 2017 aconteceu uma iniciativa interessante de divulgação: o Museu colocou pôsteres em cafeterias e comércio da cidade de Santos com o slogan “Os sentidos do café”. Os pôsteres contavam com a imagem dos visitantes e uma frase sobre os sentidos que o café despertava em cada um. A iniciativa também contou com uma pequena gravação que foi veiculada em duas rádios locais. Essas foram as estratégias de divulgação que o Museu do Café encontrou para divulgar suas atividades.

### 3. TERCEIRO CAPÍTULO: O CASO DO METROPOLITAN MUSEUM OF ART

De acordo com Mairesse (2015, pág. 71) o Museu pode pensar a realização de suas exposições com o objetivo de “fazer caixa”. Um exemplo que ilustra a fala

do autor é o baile anual do Museu estadunidense *The Metropolitan Museum of Art* (MET). O Museu, que foi criado em 1870 por um grupo filantrópico de empresários, artistas e colecionadores, desde 1880 ocupa um prédio de arquitetura gótica na Quinta Avenida, famosa rua de Nova York. Desde então o MET, como é conhecido, não parou de crescer. Hoje o Museu conta com três edifícios em áreas distintas da cidade de Nova York: o Met Fifth Avenue (prédio principal aberto em 1880), o Met Cloisters (aberto em 1938 dedicado à arte europeia) e o Met Breuner (aberto em 2016, espaço dedicado à arte moderna e contemporânea).

Atualmente o MET conta com dezessete departamentos curatoriais, sendo eles: arte americana, artes africanas, arte egípcia, pinturas europeias, escultura europeia, arte islâmica, arte antiga do oriente, armas e armaduras, desenhos e impressões, arte grega e romana, arte medieval, arte moderna e contemporânea, fotografias, instrumentos musicais, coleção Robert Lehman e o Instituto Costume. Esse último tem uma particularidade financeira em relação aos demais departamentos do Met. O *Costume Institute* criado em 1937 era um museu independente (com o nome de *Museum of Costume Art*) até 1946 quando foi incorporado ao MET, formando o então *The Costume Institute*, que atualmente conta com 33 mil trajes e acessórios que correspondem a peças que vão desde o século XV até os dias atuais.

Segundo Sarkovas (1992, pág. 146) “a maior parte das atividades de marketing cultural está vinculada à promoção institucional e corporativo das empresas” patrocinadoras. Talvez seja por esse motivo que o *Costume Institute* é financiado pela indústria da moda. O autor explica que esse tipo de investimento (em atividades culturais) é “mais sofisticado” e que seu retorno varia de médio a longo prazo. Segundo Candido Almeida (1994, pág. 45) “A elaboração de um plano de mídia apropriado e capaz de assegurar o êxito do evento, bem como a visibilidade da marca do patrocinador, é condição essencial para o bom resultado de uma ação de marketing cultural. ” Como a fotografia do evento fica a cargo da revista Vogue e os convidados são proibidos de tirarem fotos do museu durante o evento, os looks extravagantes correspondentes ao tema da exposição são conferidos nas redes sociais das grifes participantes e durante o tapete vermelho.

Além de contribuir para a preservação da indumentária de diversas civilizações, as grifes patrocinadoras da exposição anual, buscam se conectar com possíveis novos consumidores de maneira mais despojada e jovial, alcance que só



o MET Gala proporciona, já que as Semanas de Moda tem um caráter mais clássico de exibição dos vestuários, menos acessível e menos midiático.

O *Costume Institute* organiza em torno de até duas exposições anuais, incluindo o tradicional baile *Gala Benefit* (também conhecido como Met Gala ou Met Ball). O baile, que foi ideia da publicista e curadora Eleanor Lambert ocorre desde 1948 e se tornou uma das maneiras bem-sucedidas do MET para arrecadar receitas<sup>7</sup>. O baile ocorre na primeira segunda-feira de maio e marca a abertura da exposição do Costume Institute. O primeiro ingresso, em 1948, custou 50 dólares. Hoje, para ter acesso ao evento é necessário enfrentar uma fila de espera, depois passar pela aprovação da presidente do evento e depois desembolsar cerca de 30 mil dólares para o ingresso individual ou 275 mil dólares pela mesa. Uma parte dos ingressos é comprada por grandes grifes da indústria da moda, que distribui os convites para modelos e famosos em troca da divulgação da marca.

Estima-se que o baile de 2017 tenha arrecadado mais de 12 milhões de dólares. Segundo Mairesse (2015, pág. 67) em algumas ocasiões, as receitas - geradas com a loja do Museu, bilheteria, etc. podem não ser suficientes para arcar com atividades mais caras como restauração de quadros, mas podem servir para suprir as atividades menores. Mas no caso MET, é provável que não haja dificuldades para o setor de indumentária, visto que o valor arrecadado é muito superior para a realidade de grande parte dos museus.

O próximo capítulo abordará os resultados dos dados apresentados neste capítulo. Também falará sobre as possíveis estratégias financeiras que os museus poderão usar, caso queiram.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS: ANÁLISES, REFLEXÕES E SUGESTÕES SOBRE OS DADOS APRESENTADOS**

Como foi debatido no primeiro capítulo, os museus são instituições que estão em constante transformação. Passou de caráter exclusivo (coleções privadas) para a expansão do seu acesso; foi de subsidiada por mecenas ao orçamento próprio. Passou de pesquisar sobre suas coleções para fazer pesquisa sobre si mesmo e a entender como o museu estava inserido na sociedade. Se percebeu como espaço

---

<sup>7</sup> **MET GALA: SO WHAT EXACTLY IS IT?** Usa, 29 abr. 2019. Disponível em: <<https://news.yahoo.com/met-gala-exactly-230352773.html>>. Acesso em: 10 maio 2019.

educacional e manteve atividades, além das exposições, também criou o espaço para o educativo.

As transformações da percepção do espaço museal brasileiro teve antes como experiência os museus europeus e americanos. Reconhecer os processos pelo qual a gestão dos museus passa é importante para entender seu funcionamento. Na trajetória recente dessas instituições elas têm procurado se manter mais próximas de seus visitantes. De acordo com Scheiner (2017, pág. 12) “neste sentido, e para garantir a conservação de sua identidade, os diferentes grupos sociais deveriam cultivar e dinamizar o seu patrimônio, contando, para isso, com o apoio especial dos sistemas educacionais.”

Com base na fala da autora, talvez fosse interessante que os museus definissem suas atividades com base na pesquisa de opinião. Porque se o museu sabe qual conteúdo interessa mais para seus visitantes, assim, eles mantêm uma relação horizontal na troca de conhecimentos. Segundo Scheiner (2017, pág. 9):

Cada vez mais, os públicos são chamados a assumir um papel de protagonista nos processos de interpretação dos patrimônios musealizados; cada vez mais, os produtos desenvolvidos pelos museus (exposições, eventos, programas educacionais e de difusão cultural, publicações, cursos e similares) se diversificam, buscando responder às necessidades, demandas e especificidades de grupos de usuários também muito diversificados. Cada vez mais as relações entre museus e as mídias digitais se intensificam, a ponto de os museus serem, hoje, considerados por alguns especialistas como portais para outras dimensões do Real. Todas estas transformações têm um significativo impacto no universo do turismo.

Os museus poderiam buscar uma parceria com as escolas, o qual, ambas instituições trabalhassem um mesmo conteúdo educacional, talvez uma cartilha para ser ensinado dentro da sala de aula.

Como foi abordado no primeiro capítulo, a França tem menos de 2 mil museus e apenas o Museu do Louvre recebeu mais brasileiros em 2017 que o Museu Afro Brasil no mesmo período. Qual será a explicação para que os brasileiros se sintam mais atraídos por um museu europeu, fundado no século XVIII, do que por um museu que trata sobre a história dos afro-brasileiros? Será que é porque a Mona Lisa está demasiadamente estampada no nosso dia-a-dia? Ou será porque essa obra é tão importante para a história da arte que os visitantes brasileiros não podem ficar sem vê-la? E como se define quais obras são importantes ou não?

Quais obras de artistas brasileiros são apresentadas como expoente da cultura nacional? Talvez, apenas a Tarsila do Amaral com o Abaporu ou Cândido Portinari com Lavrador de Café tenham grande repercussão no imaginário dos brasileiros porque é uma obra que foi apresentada para as pessoas durante o ensino primário nas aulas de artes ou português.

A pesquisa da JLeiva Cultura e Esporte mostrou que os museus não são a principal escolha de lazer nas capitais brasileiras, eles ocupam a oitava colocação. Porém, o Masp, o Museu do Café e o Museu Afro Brasil registraram aumento de público nos últimos anos mesmo após aumentarem o valor do ingresso cobrado para a visitação. De acordo com Mairesse (2015, pág. 66) os preços dos serviços de Museus devem ser adequados para cada tipo de público que o museu possui. Dos museus citados nesta pesquisa o Masp é o que oferece o ingresso mais caro (R\$ 35,00 valor integral), e foi o museu que recebeu maior número de visitantes. O Masp chega a receber mais de 400 mil visitantes durante o ano. Cerca de metade dessas visitantes têm direito a meia-entrada, mas não deixa de ser um número de visitação significativo.

De acordo com Scheiner (2017, pág. 12) “Ver” o patrimônio passou a ser uma prática habitual para a grande maioria das sociedades, e o principal argumento em torno do qual se constituía uma grande parcela das indústrias culturais e do turismo”. Mesmo com ingresso mais barato (R\$ 6,00 inteira) o Museu Afro Brasil não chega a receber a metade dos visitantes do Masp, entretanto, há que se levar em consideração que o MAB está localizado dentro de um parque urbanístico, enquanto o Masp se encontra na avenida mais conhecida do estado de São Paulo, ou seja, o fluxo de pessoas circulando é maior. O Museu do Café também não ultrapassa o Masp em números de visitantes, porém, existe uma particularidade aqui. Sua cafeteria recebe mais visitantes que suas exposições, talvez esse dado tenha sido alcançado devido a divulgação que o museu fez promovendo o consumo de café.

Segundo Ana Carla Reis (2010, pág. 135) é interessante que na metodologia da economia da cultura aplicada a museus haja pesquisa do impacto econômico da instituição no turismo, com a finalidade de justificar os patrocínios público e privados. A autora ainda fala que museus como o Louvre e o Tate Modern usam seus impactos culturais para justificar os subsídios. A Lei Rouanet mostrou que nos últimos vinte e seis anos de incentivo cultural, a Lei conseguiu movimentar R\$ 31

bilhões na economia brasileira, sendo 60% desse valor com movimentos de forma direta, ou seja, prestadores de serviço que são essenciais para a produção cultural.

O Museu Afro Brasil após passar por um período de contingência de gastos optou por tomar emprestada as obras que não cobrassem pelo empréstimo. Talvez não fosse interessante que um museu pagasse para ter obras em suas exposições, mas que as obras de seu acervo fossem disponibilizadas para empréstimo. É claro que os museus teriam que pensar na segurança da obra, mas não há nada que impossibilite a ideia de ser testada. Algumas galerias de arte como a *apArt Private Gallery* situada em São Paulo aluga obras de arte e cobra um valor mensal. Segundo Candido Almeida (1994, pág. 34) um dos fundamentos do marketing cultural é o “aperfeiçoamento entre capital e arte”. A pergunta que fica é até onde os museus irão inventar formas de financiamento próprio?

No período de crise financeira o Museu Afro Brasil e o Museu do Café focaram em obter receita com recurso próprio, e consequentemente conseguiram elevar a porcentagem de receita com esse recurso (bilheteria, sessão de espaço, cafeteria, loja, livraria e etc.) em relação aos anos em que os museus não estavam em crise. Quando os museus focam em editais de incentivo sua porcentagem de receita com recurso próprio diminui. Talvez se os museus buscassem parcerias diretamente com as empresas para não depender tanto de recursos incentivados via edital. O Masp conseguiu duas parcerias importantes para a manutenção do edifício. Uma com a Suvinil e a outra com a Atlas Schindler responsável respectivamente por pintura e manutenção dos elevadores.

Os Museus precisam se preparar para momentos de crise econômica, seus profissionais precisam entender sobre economia cultural tanto quando entendem sobre arte. Também é importante manter uma relação de proximidade com seu público. Quando alguma instituição precisa recorrer ao *crowdfunding*, a doação é feita pelas pessoas que tem similaridade com a causa. A maior arrecadação de *crowdfunding* (financiamento coletivo) no Brasil foi da QueerMuseu com arrecadação de R\$ 1.081.156 em menos de dois meses. Com o valor foi possível reabrir a exposição no Parque Lage - Rio de Janeiro (a exposição havia sido encerrada durante exibição no Santander Cultural).

Antes do incêndio o Museu Nacional também recorreu ao *crowdfunding* para reabrir uma área expositiva. Na ocasião a meta de R\$ 30.000 foi superada com R\$ 58.300. Após o incêndio o Museu Nacional fez outro *crowdfunding* e conseguiu

arrecadar em nove meses uma quantia superior a R\$ 300.699 por meio da campanha SOS Museu Nacional realizada pela Associação Amigos do Museu Nacional (SAMN). Apesar da grande comoção nacional em relação ao incêndio, o valor arrecadado para o Museu Nacional não foi superior ao valor da QueerMuseu.

Talvez seja preciso trabalhar para que esse público online se torne um associado do museu ou um visitante que participe ativamente dos projetos propostos pelos museus. Os três museus estudados nesta pesquisa apresentam atividades parecidas em busca de novos recursos. Ambos possuem cobrança de ingresso, cessão de espaço, loja e cafeteria. Não foge muito das opções utilizadas pelos demais museus. De acordo com Castro (2010, pág. 146) “apesar da denominação “sem fins lucrativos”, as organizações culturais podem gerar um excedente, mas esse excedente deve ser uma preocupação secundária à missão. Essa receita, se houver, deverá obrigatoriamente ser reinvestido na organização”.

É possível verificar que os museus estão em constante busca para se aprimorarem. Fazem pesquisas sobre suas atividades, estabelecem metas e analisam se elas foram cumpridas ou não. Talvez fosse impossível realizar essa pesquisa sem o acesso aos Relatórios Anuais que os Museus disponibilizam online. Essa auto análise não é importante apenas para servir de referência para a pesquisa externa, mas para o museu enxergar o que precisa melhorar ou não.

## 5. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

ALMEIDA, Candido José Mendes de; DA-RIN, Silvio. **Marketing Cultural Ao Vivo: depoimentos**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1992. p.07-184

ALMEIDA, Candido José Mendes de. **A arte é capital: visão aplicada do marketing cultural**. Rio de Janeiro: Rocco, 1994. P. 10-101

ALMEIDA, Cícero Antônio F. Plano Museológico - Marco de Regulamentação da Gestão Museal no Brasil. In: BARJA, Wagner (Org.). **Gestão Museológica: questões teóricas e práticas**. 7. ed. Brasília: Edições Câmara, 2013. p. 27-32. (Obras em parceria). Disponível em: <Gestão Museológica: questões teóricas e práticas>. Acesso em: 20 de out. 2018.

ASSIS, Maria Elisabete Arruda de. **Museus, que mercado é esse?** 2011. Disponível em <[http://www.casaruibarbosa.gov.br/dados/DOC/palestras/Políticas\\_Culturais/II\\_Seminario\\_Internacional/FCRB\\_Maria\\_Elisabete\\_Arruda\\_de\\_Assis\\_Museus\\_que\\_mercado\\_e\\_esse.pdf](http://www.casaruibarbosa.gov.br/dados/DOC/palestras/Políticas_Culturais/II_Seminario_Internacional/FCRB_Maria_Elisabete_Arruda_de_Assis_Museus_que_mercado_e_esse.pdf)>.

ASSOCIAÇÃO AMIGOS DO MUSEU NACIONAL. **Relatório de doações da Campanha SOS Museu Nacional**. Rio de Janeiro: Samn, 2019. Disponível em: <<https://www.samn.org.br/post/relatorio-de-prestacao-de-contas-sos-museu-nacional>>. Acesso em: 19 jun. 2019.

BRASIL. IBGE. **PIB cresce 3,0% em 2013 e chega a R\$ 5,3 trilhões**. Agência IBGE Notícias. Brasília, nov. 2015. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/9636-pib-cresce-3-0-em-2013-e-chega-a-r-5-3-trilhoes>>. Acesso em: 29 maio 2019.

BRASIL. IBGE. **PIB cresce 0,5% em 2014 chega a R\$ 5,8 trilhões**. Agência IBGE Notícias. Brasília, nov. 2016. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/9470-pib-cresce-0-5-em-2014-chega-a-r-5-8-trilhoes>>. Acesso em: 29 maio 2019.

BRASIL. IBGE. **PIB cai 3,5% em 2015 e registra R\$ 6 trilhões**. Brasília, nov. 2017. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/17902-pib-cai-3-5-em-2015-e-registra-r-6-trilhoes>>. Acesso em: 29 maio 2019.

BRASIL. IBGE. **PIB recua 3,6% em 2016 e fecha ano em R\$ 6,3 trilhões. Brasília, mar. 2017**. Disponível em:<<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/9439-pib-recua-3-6-em-2016-e-fecha-ano-em-r-6-3-trilhoes>>. Acesso em: 29 maio 2019.

BRASIL. IBGE. **PIB avança 1,0% em 2017 e fecha ano em R\$ 6,6**

**trilhões.** Brasília, mar. 2018. Disponível em: <

<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/20166-pib-avanca-1-0-em-2017-e-fecha-ano-em-r-6-6-trilhoes>>.

Acesso em: 29 maio 2019.

BRASIL. Lei nº 7.505, de 1986. **Regulamento Dispõe Sobre Benefícios Fiscais na área do Imposto de Renda Concedidos A Operações de Caráter Cultural Ou Artístico.** Brasília, DF, 1986. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L7505.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7505.htm)>. Acesso em: 19 nov. 2018.

BRASIL. Lei nº 8.313, de 23 de dezembro de 1991. **Restabelece Princípios da Lei Nº 7.505, de 2 de julho de 1986, Institui O Programa Nacional de Apoio à Cultura (pronac) e da Outras Providências.** Brasília, DF, Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8313cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8313cons.htm)>. Acesso em: 19 nov. 2018.

BRASIL. Decreto nº 5.520, de 24 de agosto de 2005. **Institui O Sistema Federal de Cultura - Sfc e Dispõe Sobre A Composição e O Funcionamento do Conselho Nacional de Política Cultural - Cnpc do Ministério da Cultura, e Dá Outras Providências.** Brasília, DISTRITO FEDERAL, Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5520.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5520.htm)>. Acesso em: 19 nov. 2018.

BRASIL. Lei nº 12.343, de 02 de dezembro de 2010. **Institui O Plano Nacional de Cultura - Pnc, Cria O Sistema Nacional de Informações e Indicadores Culturais - Sniic e Dá Outras Providências.** Brasília, DISTRITO FEDERAL, Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/lei/l12343.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12343.htm)>. Acesso em: 19 nov. 2018.

BRASIL. Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007. **Institui O Programa de Apoio A Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - Reuni..** Brasília, DISTRITO FEDERAL, Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6096.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6096.htm)>. Acesso em: 09 dez. 2018.

BRASIL. Lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009. **Regulamento Institui O Estatuto de Museus e Dá Outras Providências.** Brasília, DISTRITO FEDERAL, Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2009/Lei/L11904.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L11904.htm)>. Acesso em: 19 nov. 2018.

BRASIL. Lei nº 11.906, de 20 de janeiro de 2009. **Cria O Instituto Brasileiro de Museus – Ibram, Cria 425 (quatrocentos e Vinte e Cinco) Cargos Efetivos do Plano Especial de**

**Cargos da Cultura, Cria Cargos em Comissão do Grupo-direção e Assessoramento Superiores - das e Funções Gratificadas, no âmbito do Poder Executivo Federal, e Dá Outras Providências.** Brasília, DISTRITO FEDERAL, Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2009/Lei/L11906.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L11906.htm)>. Acesso em: 09 dez. 2018.

BRASIL. Lei nº 12.798, de 04 de abril de 2013. **Lei Orçamentária Anual para 2013**. Brasília, DISTRITO FEDERAL, Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/orcamento-da-uniao/leis-orcamentarias/loa/2013/texto-da-lei/lei>>. Acesso em: 09 dez. 2018.

BRASIL. Lei nº 12.952, de 20 de janeiro de 2014. **Lei Orçamentária Anual para 2014**. Brasília, DISTRITO FEDERAL, Disponível em: <<https://www.camara.leg.br/internet/comissao/index/mista/orca/orcamento/or2014/ei/Lei12952-2014.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2018.

BRASIL. Lei nº 13.115, de 20 de abril de 2015. **Lei Orçamentária Anual para 2015**. Brasília, DISTRITO FEDERAL, Disponível em: <<https://www.camara.leg.br/internet/comissao/index/mista/orca/orcamento/or2015/ei/Lei13115-2015.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2018.

BRASIL. Lei nº 13.255, de 14 de janeiro de 2016. **Lei Orçamentária Anual para 2016**. Brasília, DISTRITO FEDERAL, Disponível em: <<https://www.camara.leg.br/internet/comissao/index/mista/orca/orcamento/or2016/ei/Lei13255-2016.pdf>>. Acesso em: 11 dez. 2018.

BRASIL. Lei nº 13.414, de 10 de janeiro de 2017. **Lei Orçamentária Anual para 2017**. Brasília, DISTRITO FEDERAL, Disponível em: <<https://www.camara.leg.br/internet/comissao/index/mista/orca/orcamento/or2017/ei/Lei13414-2017.pdf>>. Acesso em: 11 dez. 2018.

BRASIL. Lei nº 13.587, de 02 de janeiro de 2018. **Lei Orçamentária Anual para 2018**. Brasília, DISTRITO FEDERAL, Disponível em: <<https://www.camara.leg.br/internet/comissao/index/mista/orca/orcamento/or2018/ei/Lei13587-2018.pdf>>. Acesso em: 12 dez. 2018.

CÂNDIDO, Manuelina Maria Duarte. Gestão de museus, um desafio contemporâneo: diagnóstico museológico e planejamento. Porto Alegre: Medianiz, 2013.

CASTRO, Claudia. O financiamento da Cultura nos EUA: a sustentabilidade das organizações culturais. In: JOSÉ DO NASCIMENTO JUNIOR (Org.). **Economia de Museus**. Ibram, 2010. p. 143-162.

CHASTANIER, Claire. Museus da França. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO MUSEOLÓGICA – QUESTÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS, 7., 2012, Brasília. **GESTÃO MUSEOLÓGICA QUESTÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS**. Brasília: Edições Câmara, 2013. v. 7, p. 07 - 181. Disponível em: <[http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/14257/gestao\\_museologica\\_questoes.pdf?sequence=5](http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/14257/gestao_museologica_questoes.pdf?sequence=5)>. Acesso em: 20 mar. 2018.

CURY, Marília Xavier. A importância das coisas: Museologia e Museus no mundo contemporâneo. In: *Um século de conhecimento*[S.l: s.n.], 2011.



DISTRITO FEDERAL. Lei nº 5.021, de 22 de janeiro de 2013. **Dispõe sobre a concessão de incentivo fiscal para realização de projetos culturais e dá outras providências.** Brasília, Disponível em: <<http://www.fazenda.df.gov.br/aplicacoes/legislacao/legislacao/TelaSaidaDocumento.cfm?txtNumero=5021&txtAno=2013&txtTipo=5&txtParte=.>>. Acesso em: 20 nov. 2018.

DESVALLÉES, André; MAIRESSE, François (Ed.). **Conceitos-Chave de Museologia.** Paris: Armand Colin, 2010. 101 p. Tradução de Bruno Brulon Soares e Marília Xavier Cury. Disponível em: <[http://icom.museum/fileadmin/user\\_upload/pdf/Key\\_Concepts\\_of\\_Museology/Conceitos-ChavedeMuseologia\\_pt.pdf](http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/Key_Concepts_of_Museology/Conceitos-ChavedeMuseologia_pt.pdf)>.

Diana Gonçalves. (Orgs.). **Museus. Dos gabinetes de curiosidades à Museologia moderna.** Belo Horizonte: Argumentum, Scientia UFMG, 2005. p. 137-149.

DUARTE, Paulo Sérgio. Captação de Recursos para Instituições Públicas. In: ALMEIDA, Candido José Mendes de; DA-RIN, Silvio (Comp.). **Marketing Cultural ao vivo.** Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1992. p. 116-122.

FERRAZ, Tatiana Sampaio. QUANTO VALE A ARTE CONTEMPORÂNEA? **Novos Estudos**, São Paulo, v. 1, n. 101, p.117-132, mar. 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/nec/n101/0101-3300-nec-101-0117.pdf>>. Acesso em: 02 jun. 2019.

FGV PROJETOS. **Impactos Econômicos da Lei Rouanet.** Brasília, 2018. Disponível em: <[http://antigo.cultura.gov.br/documents/10883/1544705/Lei\\_Rouanet\\_Metrica\\_de\\_Avaliacao.pdf/266725c7-c3b0-4c88-8ac0-79bf5f8a5642](http://antigo.cultura.gov.br/documents/10883/1544705/Lei_Rouanet_Metrica_de_Avaliacao.pdf/266725c7-c3b0-4c88-8ac0-79bf5f8a5642)>. Acesso em: 17 jun. 2019.

IBRAM. Ministério da Cultura. **Plano Nacional Setorial de Museus.** Brasília: Ibram, 2010. Disponível em: <<http://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2012/03/PSNM-Versao-Web.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

IBRAM. Cadastro Nacional de Museus. **Instituto Brasileiro de Museus.** Brasília, p. 1-1. jul. 2015. Disponível em: <<http://www.museus.gov.br/sistemas/cadastro-nacional-de-museus/>>. Acesso em: 28 jan. 2019.

IBRAM. **Museus em Números:** Volume 1. Brasília: Ibram, 2011. Disponível em: <[http://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2011/11/museus\\_em\\_numeros\\_volume1.pdf](http://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2011/11/museus_em_numeros_volume1.pdf)>. Acesso em: 24 jul. 2019.

JLEIVA. **Cultura nas Capitais.** São Paulo, 2018. Disponível em: <<http://www.culturanascapitais.com.br/>>. Acesso em: 15 abr. 2019.

KOPTCKE, Luciana Sepúlveda; PEREIRA, Marcele Regina Nogueira. **Museus e seus arquivos: em busca de fontes para estudar os públicos.** *Hist. cienc. saude-Manguinhos* [online]. 2010, vol.17, n.3, pp.809-828. ISSN 0104-5970. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-59702010000300014>.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1998.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** Summus Editorial, 1986. 424 p.

MACHADO, Ana Maria Alves. **Cultura, Ciência e Política: olhares sobre a história da criação dos museus no Brasil.** In: FIGUEIREDO, Betânia Gonçalves; VIDAL, Diana Gonçalves. (Orgs.). **Museus. Dos gabinetes de curiosidades à Museologia moderna.** Belo Horizonte: Argumentum, Scientia UFMG, 2005. p. 137-149.

MACHADO NETO, Manoel Marcondes. **Marketing para as artes: a evolução do conceito de Marketing cultural e a importância desse campo de atuação para o profissional de Relações Públicas.** Manoel Marcondes Machado Neto. *Organicom: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, São Paulo, v. 3, n. 5, p.108-119, 2006. Semestral. Disponível em: <<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/74/207>>

MACHADO NETO, Manoel Marcondes. **O Marketing é a mensagem.** *Organicom: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, São Paulo, v. 7, n. 13, p.49-64. 2010.Semestral. Disponível em <<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/315>>.

MACHADO, Mario Brockamann. O papel do Estado na cultura. In: ALMEIDA, Candido José Mendes de; DA-RIN, Silvio (Org.). **Marketing Cultural ao vivo.** Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1992. p. 97-105.

MAIRESSE, François. **Comunicação, mediação e marketing.** *Revista Museologia & Interdisciplinaridade*, Brasília, v. 4, n. 7, p.57-73, 2015. Semestral. Disponível em: <<http://periodicos.unb.br/index.php/museologia/article/view/16624>>.

MARTÍ, Silas. Masp aumentará ingresso de R\$ 15 para R\$ 25 em janeiro. **Folha de S. Paulo.** São Paulo, p. 1-1. 23 dez. 2014. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/ilustrada/2014/12/1566425-masp-aumentara-ingresso-de-r-15-para-r-25-em-janeiro.shtml>>. Acesso em: 07 abr. 2019.

Ministério Público do Estado de São Paulo. TAC firmado pelo MP-SP possibilitará restauro na Bolsa do Café, em Santos. **MPSP.** São Paulo, nov. 2015. Disponível em: <[http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/noticias/noticia?id\\_noticia=14208833&id\\_grupo=118](http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/noticias/noticia?id_noticia=14208833&id_grupo=118)>. Acesso em: 25 maio 2019.

MORAES, Nilson Alves de. Políticas públicas, políticas culturais e museu no Brasil. **Museologia e Patrimônio**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p.09-101, jun. 2009. Disponível em: <<http://revistamuseologiaepatrimonio.mast.br/index.php/ppgpmus/article/view/46/26>>. Acesso em: 10 mar. 2018.

MUSEU AFRO BRASIL. **DOCUMENTOS DE PRESTAÇÃO DE CONTAS:** Relatório de Atividades Anual de 2013. São Paulo: Mab, 2013. Disponível em: <<http://www.museuafrobrasil.org.br/docs/default-source/docs-admin/documentos-de-prestacao/relat%C3%B3rio-de-atividades-anual-2013.pdf?sfvrsn=2>>. Acesso em: 26 mar. 2019.

MUSEU AFRO BRASIL. **DOCUMENTOS DE PRESTAÇÃO DE CONTAS:** Relatório de Atividades Anual de 2014. São Paulo: Mab, 2014. Disponível em: <<http://www.museuafrobrasil.org.br/docs/default-source/docs-admin/relat%C3%B3rio-de-atividades-anual-2014.pdf?sfvrsn=0>>. Acesso em: 07 abr. 2019.

MUSEU AFRO BRASIL. **DOCUMENTOS DE PRESTAÇÃO DE CONTAS:** Relatório de Atividades Anual de 2015. São Paulo: Mab, 2015. Disponível em: <<http://www.museuafrobrasil.org.br/docs/default-source/docs-admin/relat%C3%B3rio-de-atividades-anual-2015.pdf?sfvrsn=0>>. Acesso em: 10 abr. 2019.

MUSEU AFRO BRASIL. **DOCUMENTOS DE PRESTAÇÃO DE CONTAS:** Relatório de Atividades Anual de 2016. São Paulo: Mab, 2016. Disponível em: <<http://www.museuafrobrasil.org.br/docs/default-source/docs-admin/documentos-de-prestacao/relat%C3%B3rio-de-atividades-anual-2016.pdf?sfvrsn=0>>. Acesso em: 15 abr. 2019.

MUSEU AFRO BRASIL. **DOCUMENTOS DE PRESTAÇÃO DE CONTAS:** Relatório de Atividades Anual de 2017. São Paulo: Mab, 2017. Disponível em: <<http://www.museuafrobrasil.org.br/docs/default-source/docs-admin/documentos-de-prestacao/relat%C3%B3rio-de-atividades-anual-2017.pdf?sfvrsn=0>>. Acesso em: 17 abr. 2019.

MUSEU AFRO BRASIL. **DOCUMENTOS DE PRESTAÇÃO DE CONTAS:** RELATÓRIO CONCLUSIVO DO CONTRATO DE GESTÃO Nº 04/2013. 2013. São Paulo. Disponível em: <<http://www.museuafrobrasil.org.br/docs/default-source/docs-admin/documentos-da-parceria/relat%C3%B3rio-conclusivo-do-contrato-de-gest%C3%A3o-04-2013.pdf?sfvrsn=0>>. Acesso em: 17 maio 2019.

MUSEU DE ARTE DE SÃO PAULO ASSIS CHATEAUBRIAND. **RELATÓRIO ANUAL DE ATIVIDADES MASP 2015.** São Paulo: Masp, 2016. Disponível em: <<https://masp.org.br/uploads/about-governance-items/Xio4CiXiQwuAp65h9UcGyAs3n7khWEuO.pdf>>. Acesso em: 05 out. 2018.

MUSEU DE ARTE DE SÃO PAULO ASSIS CHATEAUBRIAND. **RELATÓRIO ANUAL DE ATIVIDADES MASP 2016.** São Paulo: Masp, 2016. Disponível em: <<https://masp.org.br/uploads/about-governance-items/Xio4CiXiQwuAp65h9UcGyAs3n7khWEuO.pdf>>.

items/GRpHUVW9WjSSwagQkn6BiSR3RKHZLvGM.pdf>. Acesso em: 13 out. 2018.

MUSEU DE ARTE DE SÃO PAULO ASSIS CHATEAUBRIAND. **RELATÓRIO ANUAL DE ATIVIDADES MASP 2017**. São Paulo: Masp, 2016. Disponível em: <<https://masp.org.br/uploads/about-governance-items/BNYPls0ZiAsWaFNEz4CP2xqg1XB5qVHK.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2018.

MUSEU DE ARTE DE SÃO PAULO ASSIS CHATEAUBRIAND. **DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS**: Relatório da Administração 2015. São Paulo: Masp, 2015. Disponível em: <<https://masp.org.br/uploads/about-governance-items/yVZr8eBUCw5IVLYOdFOpgD0i0MenQpw4.pdf>>. Acesso em: 17 nov. 2018.

MUSEU DE ARTE DE SÃO PAULO ASSIS CHATEAUBRIAND. **DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS**: Relatório da Administração 2016. São Paulo: Masp, 2016. Disponível em: <<https://masp.org.br/uploads/about-governance-items/Q4ZbCkFTJbicew7Kt7jIXZe5xrQ2CZa5.pdf>>. Acesso em: 23 nov. 2018.

MUSEU DE ARTE DE SÃO PAULO ASSIS CHATEAUBRIAND. **DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS**: Relatório da Administração 2017. São Paulo: Masp, 2017. Disponível em: <<https://masp.org.br/uploads/about-governance-items/BNYPls0ZiAsWaFNEz4CP2xqg1XB5qVHK.pdf>>. Acesso em: 25 nov. 2018.

MUSEU DO CAFÉ. **TRANSFERÊNCIA**: Relatório Anual de Atividades de 2013. São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://www.museudocafe.org.br/wp-content/uploads/2019/01/2013.pdf>>. Acesso em: 08 maio 2019.

MUSEU DO CAFÉ. **TRANSFERÊNCIA**: Relatório Anual de Atividades de 2014. São Paulo, 2014. Disponível em: <<http://www.museudocafe.org.br/wp-content/uploads/2019/01/2014.pdf>>. Acesso em: 13 maio 2019.

MUSEU DO CAFÉ. **TRANSFERÊNCIA**: Relatório Anual de Atividades de 2015. São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://www.museudocafe.org.br/wp-content/uploads/2019/01/2015.pdf>>. Acesso em: 16 maio 2019.

MUSEU DO CAFÉ. **TRANSFERÊNCIA**: Relatório Anual de Atividades de 2016. São Paulo, 2016. Disponível em: <<http://www.museudocafe.org.br/wp-content/uploads/2019/01/2016.pdf>>. Acesso em: 22 maio 2019.

MUSEU DO CAFÉ. **TRANSFERÊNCIA**: Relatório Anual de Atividades de 2017. São Paulo, 2017. Disponível em: <[http://www.museudocafe.org.br/wp-content/uploads/2019/01/2017\\_p1.pdf](http://www.museudocafe.org.br/wp-content/uploads/2019/01/2017_p1.pdf)>. Acesso em: 25 maio 2019.

MUSEU DO CAFÉ. **TRANSFERÊNCIA**: Relatório Anual de Atividades de 2018. São Paulo, 2018.

NASCIMENTO JÚNIOR, José do; COLNAGO, Ena. **Economia da cultura**. In: NASCIMENTO JÚNIOR, José do (Org.). Economia de museus. Brasília: Minc/ibram, 2010. p. 203-234

NASCIMENTO JUNIOR, José do. Museus como agentes de mudança social e desenvolvimento. In: Instituto Brasileiro de Museus. **Musas**: Revista Brasileira de Museus e Museologia. 4. ed. Rio de Janeiro: Ibram, 2009. p. 148-162. Disponível em: <<https://issuu.com/sisem-sp/docs/120808154835-fd5a95b7892e4974916ed669a93d89f0>>. Acesso em: 16 mar. 2019

NUSSBAUMER, Gisele Marchiori. **O mercado da cultura em tempos (pós) modernos**. Santa Maria - Rs: Ufsm, 2000. 95 p.

POSSAS, Helga Cristina Gonçalves. Classificar e ordenar: os gabinetes de curiosidades e a história natural. In: FIGUEIREDO, Betânia Gonçalves; VIDAL, Diana Gonçalves (Org.). *Museus*: dos gabinetes de curiosidades à museologia moderna. Belo Horizonte: Argumentum, 2005. p. 151-162.

PRIMO, Judite. O Social como objeto da Museologia. **Cadernos de Sociomuseologia**, [S.l.], v. 47, n. 3, jun. 2014. ISSN 1646-3714. Disponível em: <<http://revistas.ulusofona.pt/index.php/cadernosociomuseologia/article/view/4529>>. Acesso em: 09 mai. 2019.

**QUEERMUSEU: CARTOGRAFIAS DA DIFERENÇA NA ARTE BRASILEIRA: Mostra censurada e fechada em Porto Alegre é reaberta com sucesso no Rio**. Br, ago. 2018. Disponível em: <<https://www.artebnitz.com/+artes/queermuseu-cartografias-da-diferenca-na-arte-brasileira>>. Acesso em: 23 maio 2019.

REIS, Ana Carla Fonseca. Museus e Mercado de Arte com Agentes Econômicos: um diálogo entre cultura e economia. In: JOSÉ DO NASCIMENTO JUNIOR (Org.). **Economia de Museus**. Ibram, 2010. p. 115-142.

REMELGADO, Ana Patrícia Soares Lapa. **Estratégias de Comunicação em Museus**: Instrumentos de Gestão em Instituições Museológicas. 2014. 492 f. Tese (Doutorado) - Curso de Faculdade de Letras, Universidade do Porto, Porto, 2014. Disponível em: <<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/109315/2/234122.pdf>>. Acesso em: 27 abr. 2019.

RIO DE JANEIRO.1992. Lei nº 1.954, de 26 de janeiro de 1992. **Dispõe Sobre A Concessão de Incentivos Fiscais Para Realização de Projetos Culturais e DÁ Outras Providências**.. Rio de Janeiro, Disponível em: <<http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/CONTLEI.NSF/c8aa0900025feef6032564ec0060dfff/1e79176fdefadbee0325651c005292c0?OpenDocument>>. Acesso em: 09 dez. 2018.

ROCHA, Ana Cristina Souza. **Gestão e Estratégias de Marketing em Museus de Arte**: Museu de Arte Contemporânea da USP. 2008. 177 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-graduação Educação, Administração e Comunicação, Universidade São Marcos, São Paulo, 2008.

RYDLEWSKI, Carlos. **Como um grupo de empresários salvou o Masp**. Revista **Exame**, São Paulo. Diário. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/revista-exame/um-museu-capitalista/>>. Acesso em: 12 abr. 2019.

SANTOS, Maria Célia T. Moura. MUSEU E COMUNIDADE: uma relação necessária. In: REUNIÃO ANUAL DO INSTITUTO BIOLÓGICO, 13., 2000. São Paulo: Bibliotextos, 2000. p. 01 - 18. Disponível em: <<https://bibliotextos.files.wordpress.com/2011/12/museu-e-comunidade-uma-relac3a7c3a3o-necessc3a1ria.pdf>>. Acesso em: 03 mar. 2019.

SARKOVAS, Yacoff. Negociação do Projeto Cultural. In: ALMEIDA, Candido José Mendes de; DA-RIN, Silvio (Comp.). **Marketing Cultural ao vivo**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1992. p. 144-153.

SÃO PAULO. Portal do Governo. Governo do Estado de São Paulo. **Cultura propõe medidas para amenizar a crise do Masp**. 2008. Disponível em: <<http://www.saopaulo.sp.gov.br/spnoticias/ultimas-noticias/cultura-propoe-medidas-para-amenizar-a-crise-do-masp/>>. Acesso em: 13 abr. 2019.

SÃO PAULO. Secretária de Cultura e Economia Criativa. Governo do Estado de São Paulo. **GOVERNO DO ESTADO DECRETA ISENÇÃO DE IMPOSTO PARA OBRAS DA SP-ARTE**. 2019. Disponível em: <<http://www.cultura.sp.gov.br/governo-do-estado-decreta-isencao-de-imposto-para-obras-da-sp-arte/>>. Acesso em: 01 maio 2019.

SÃO PAULO. 1990. Lei nº 10.923, de 30 de dezembro de 1990. **Dispõe Sobre Incentivo Fiscal Para Realização de Projetos Culturais, no âmbito do Município de São Paulo..** São Paulo, Disponível em: <<https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/arquivos/secretarias/financas/legislacao/Lei-10923-1990.pdf>>. Acesso em: 09 dez. 2018.

SCHEINER, Teresa Cristina Moletta. Reflexões sobre Museus, Turismo, Patrimônio e Sociedade. **Revista Iberoamericana de Turismo (ritur)**, Alagoas, n. 7, p.6-25, 2017. Universitat de Girona-Universidade de Alagoas. <http://dx.doi.org/10.2436/20.8070.01.62>. Disponível em: <<http://www.seer.ufal.br/index.php/ritur/article/view/4172/2994>>. Acesso em: 03 jun. 2019.

VEJA (São Paulo). **Masp aumenta preço do ingresso e é o museu mais caro da cidade**. 2016. Disponível em: <<https://vejasp.abril.com.br/cultura-lazer/masp-museu-mais-carro-aumenta-preco-ingresso/>>. Acesso em: 10 abr. 2019.

VIEIRA, Isabela. Campanha quer reabrir sala de dinossauros do Museu Nacional. **Agência Brasil**. Rio de Janeiro, maio 2018. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2018-05/campanha-quer-reabrir-sala-de-dinossauros-do-museu-nacional>>. Acesso em: 14 maio 2019.